



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

GEOVANE TESTA CORRÊA

**PERCEPÇÕES DE GESTORES A RESPEITO DE ASPECTOS DO PROCESSO DE
APRENDIZAGEM DA IMPLEMENTAÇÃO DE ATIVIDADES PROPOSTAS EM UM
PLANO ESTRATÉGICO DE MERCADO E VENDAS**

FLORIANÓPOLIS
2006

GEOVANE TESTA CORRÊA

**PERCEPÇÕES DE GESTORES A RESPEITO DE ASPECTOS DO PROCESSO DE
APRENDIZAGEM DA IMPLEMENTAÇÃO DE ATIVIDADES PROPOSTAS EM UM
PLANO ESTRATÉGICO DE MERCADO E VENDAS**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL À
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM PSICOLOGIA,
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA,
MESTRADO, CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS
HUMANAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA.**

ORIENTADOR: PROF. DR. NARBAL SILVA

**FLORIANÓPOLIS
2006**

AGRADECIMENTOS

A João Pedro Bernardone e Fernando de Bulhões y Taveiro de Azevedo pelo exemplo e por iluminarem meu caminho nas horas mais difíceis.

A Narbal Silva por ter indicado a importância de integrar conhecimentos de diferentes áreas do conhecimento científico, pelas contribuições a este estudo e por confiar em mim.

À minha namorada, Juliane, pelo apoio, pelas palavras e pela amorosidade.

Aos meus pais, Adolfo e Nelsiria, por todo o apoio e compreensão.

A Sílvio Paulo Botomé e Olga Mitsue Kubo pela demonstração efetiva de zelo aos aprendizes.

A todos os colegas do mestrado, especialmente àqueles com quem troquei idéias sobre esta intensa caminhada, por ordem alfabética, Ana Luiza, Antônio Vitorino, Fernanda, Glauce Carolina, Juliane Viecili, Marcos, Nádia e Regina.

RESUMO

Falhas na implementação de estratégias têm sido responsáveis pela maior parte dos resultados insatisfatórios em firmas ou redes de firmas, entretanto, pesquisadores têm estudado com maior ênfase a formulação de estratégias. A complexidade da implementação de estratégias aumenta, quando há a necessidade de implementar transações cooperativas entre firmas de diferentes setores econômicos, de forma que essas firmas, em conjunto, atinjam objetivos comuns. Na literatura é possível observar que as transações cooperativas deveriam resultar, às firmas que transacionam dessa forma, menores custos de transação e maiores oportunidades de vendas no mercado. Entretanto, pesquisas indicam que há dificuldades em implementar estratégias cooperativas que produzam resultados relevantes, suficientes e necessários às firmas que cooperam entre si. Implementar estratégias exige conhecimento a respeito do transformar conhecimento declarado em forma de plano estratégico, em ações efetivas que produzam resultados satisfatórios. Essa transformação é conduzida por uma série de interações sociais que deveriam ser compreendidas por gestores e por pessoas que implementam estratégias. Contudo, parece que parte da dificuldade em implementar estratégias cooperativas interfirmas está, justamente, na compreensão insuficiente das características desse tipo de “implementar”. Por isso, identificar percepções de gestores, de firmas que compõem redes de firmas, a respeito de aspectos do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas em um plano estratégico, pode ser importante para a compreensão de características das interações sociais que influenciam a produção de resultados significativos (ou não) para as firmas e para a comunidade. De forma a identificar as percepções de gestores, o pesquisador selecionou e observou um processo de aprendizagem de implementação de estratégias, que ocorreu entre agosto de 2004 e maio de 2005, em firmas localizadas no litoral do estado de Santa Catarina. Os dados foram coletados por meio de (a) registros descritivos do pesquisador durante o processo de aprendizagem, (b) documentos das firmas que participaram desse processo e (c) entrevistas com onze gestores das firmas que compõem a rede onde ocorreu a implementação de estratégias. Esses gestores foram selecionados de quatro firmas diferentes do setor alimentício, sendo uma firma participante do setor econômico “indústria” e três firmas do setor econômico “distribuição”. Após o tratamento dos dados, o pesquisador analisou e dispôs os dados em quadros que contém as sínteses das percepções dos participantes, a respeito de aspectos do processo de aprendizagem. Os resultados desta pesquisa evidenciaram, entre outros, (a) algumas contradições existentes na literatura a respeito de “cooperação interfirmas”, (b) que os gestores dialogaram e definiram insuficientemente a situação de implementação de estratégias, (c) que na comunicação entre os participantes das diferentes firmas predominaram fatores que dificultaram a produção de bons resultados para a rede de firmas, (d) a tendência dos “feedbacks interfirmas” enfatizarem aspectos negativos e impositivos e (e) existência de poucas ações conjuntas para solucionar problemas ocorridos durante o processo de aprendizagem. Considerando esses e outros resultados, é possível afirmar que conhecimento insuficiente a respeito de interações comportamentais denominadas de *cooperação interfirmas* ou *transacionar de forma cooperativa* dificultou e/ou impediu a aprendizagem da implementação de estratégias cooperativas.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional, implementação de estratégias cooperativas, custos de transação.

ABSTRACT

Obstacles to strategy implementation are being recognized by researchers as the factors that contribute more to unsatisfactory organizational results. The complexity of strategy implementation grows when there is necessity to implement cooperative transactions between firms of distinct economic sectors, in a way that these firms, together, achieve common goals. In the literature is possible to observe that the cooperative transactions should result in less transaction costs and better opportunities in market sales. However, researches indicate that there are too many difficulties to implement such cooperative strategies, in order to achieve relevant and necessary results to firms that cooperate together. Strategy implementation demands comprehension about turning declared knowledge stated at strategic plans, in effective actions that produce satisfactory results. This transformation is conducted by a series of social interactions that should be well understood by managers and people that carry out strategy implementation. However, it seems that part of the problems to conduct this transformation is the insufficient comprehension about what characterize social interactions that constitute “cooperative strategy implementation”. That’s why it is important to identify managers perceptions about strategy implementation learning processes. These characterization could help researchers to understand better the social interactions that influence the production of relevant (or not so) results to firms and society. To carry out this challenge the researcher selected and observed a strategy implementation learning process occurred, between august 2004 and may 2005, in firms located at Santa Catarina state. Data were collected by (a) descriptive notes made by the researcher during the learning process, (b) some documents, and, (c) interviews with eleven managers that worked during the process. These managers were selected from the four firms that formed an interfirm network at that time. One of these firms was an industry and three of them were logistics operators and wholesalers. After data collection, the researcher analyzed all data and arranged them in tables that contain managers perceptions about the strategy implementation learning process. Research results brought evidences about, (a) some “cooperative interfirm” literature contradictions, (b) insufficient strategy implementation situation dialogue and definition between managers of distinct firms, (c) prevalence of communication restriction factors that did not help managers to produce good results, (d) tendency to emphasize negative or imposing interfirm feedbacks, and, (e) existence of too few cooperative problem solving processes. Considering these and other results, it is possible to affirm that insufficient knowledge about behavioral interactions frequently called *interfirm cooperation* or *cooperative transactions*, turned cooperative estrategy harder to implement, and/or, even, not implemented.

Keywords: organizational learning, cooperative strategy implementation, transaction costs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	Representação simplificada de uma organização (compreendida como um sistema) e suas partes componentes.....	30
Figura 1.2	Representação simplificada de uma organização composta por um conjunto de organizações menores.....	32
Figura 1.3	Representação simplificada de um sistema de organizações composto por um conjunto de organizações.....	33
Figura 1.4	Relações entre instituições, situações, organizações, grupos e indivíduos. (Adaptado de Schvarstein, 2002, p. 45).....	35
Figura 1.5	Uma representação simplificada de um sistema agroindustrial (SAG) formado por cinco setores econômicos, os “consumidores”, cinco transações possíveis nesta perspectiva, o ambiente institucional que permeia o SAG e o ambiente de suporte organizacional a esse SAG. (Adaptado de Zylbersztajn, 2000a, p. 14).....	39
Figura 1.6	Representação simplificada dos fluxos que compõem uma transação interfirmas.....	41
Figura 1.7	Uma representação simplificada de um subsistema agroindustrial estritamente coordenado (subSAG), formado por cinco firmas que representam cinco setores econômicos, e as transações desde o setor econômico “insumos” até os “consumidores”	43
Figura 1.8	Representação simplificada de alguns aspectos presentes nas interações sociais interfirmas que, se adequadamente coordenados, podem viabilizar estratégias competitivas desde o setor econômico “indústria” até os “consumidores” e, ainda, promover a adaptação das firmas às modificações ambientais de forma mais efetiva.....	45
Figura 1.9	Especificação dos três componentes constituintes da definição do comportamento como relação entre o que um organismo faz e a situação (anterior e posterior à ação) em que o faz. (Adaptado de Botomé, 2001, p. 697).....	51
Figura 1.10	Especificação dos três componentes constituintes da definição do comportamento denominado pela expressão “abotoar blusa”. (Adaptado de Botomé, 2001, p. 700).....	52
Figura 1.11	Diferentes tipos de relação entre os três componentes de um comportamento. (Botomé, 2001, p. 701).....	53
Figura 1.12	Especificação dos componentes constituintes de uma interação diádica. (Adaptado de Wolff, 2003, p. 39).....	54

Figura 1.13	Representação incompleta de aspectos do comportamento enfatizado pela literatura econômica como “comportamento oportunista”, sem especificar a situação em que esse comportamento ocorre e a interação com outro indivíduo que é quem “sofre” com a ação “oportunista”.....	55
Figura 1.14	Especificação simplificada e incompleta de componentes constituintes do implementar estratégias cooperativas ou, mais especificamente, implementar transações cooperativas em redes de firmas de SAGs.....	68
Figura 1.15	Componentes da aprendizagem e as direções de análise e intervenção nos problemas de aprendizagem, segundo Pozo (2002, p. 68).....	77
Figura 1.16	Componentes do comportamento típico de um organismo que “aprendeu”, segundo Kubo & Botomé (2001, p. 149).....	78
Figura 1.17	Componentes do comportamento típico de um organismo que “não aprendeu”, segundo Kubo & Botomé (2001, p. 147).....	79
Figura 1.18	Representação do “aprender” como a capacidade de um indivíduo apresentar classes de respostas que constituam uma outra relação com a situação, de forma a gerar resultados significativos para o indivíduo e para a comunidade, e a possibilidade desse processo de aprender ocorrer com o auxílio de outro indivíduo como, por exemplo, um professor ou gerente. (Adaptado de Kubo & Botomé, 2001, p. 150).....	80
Figura 1.19	Destaque para uma das características que compõe uma interação social hipotética entre indivíduo “A” e indivíduo “B”: a qualidade e a quantidade daquilo que é percebido pelo indivíduo “B”, a respeito do comportamento do indivíduo “A”	81
Figura 1.20	Uma taxinomia de resultados da aprendizagem proposta por Pozo (2002, p. 80) para direcionar os esforços ensino-aprendizagem.....	83
Figura 1.21	Representação incompleta e simplificada de uma firma analisada como um sistema, o comportamento humano como um sistema dentro desse sistema maior, algumas características de uma firma como os objetivos e planos estratégicos e, quando os componentes são analisados em conjunto, pode-se analisar também a aprendizagem em contexto organizacional.....	84
Figura 1.22	Representação simplificada e incompleta de uma rede de firmas analisada como um sistema, algumas características desse tipo específico de sistema e quando os componentes são analisados em conjunto, pode-se analisar também a aprendizagem em contexto interfirmas.....	86
Figura 1.23	Representação simplificada e incompleta da aprendizagem em contexto interfirmas com destaque para quanto cada indivíduo percebe de uma determinada situação, a qualidade daquilo que	

percebe e o que o indivíduo faz em relação ao que percebe da situação anterior.....	88
--	----

Figura 2.1	Representação esquemática do subSAG formado por quatro firmas, uma do setor econômico “indústria” e três do setor econômico “distribuição”, onde ocorre uma parte do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas em um plano estratégico de mercado e vendas, elaborado pelos estrategistas da firma industrial “A”	91
------------	--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1	Definições para o termo "estratégia", no contexto de firmas, segundo autores selecionados.....	60
Quadro 1.2	Algumas características comuns para o termo "estratégia" conforme definições propostas por autores, uma síntese possível para essas definições e o destaque para a falta do componente "implementar" no termo "estratégia"	61
Quadro 1.3	Análise de alguns aspectos das definições propostas por autores selecionados, a respeito das expressões "aprendizagem organizacional" e "aprendizagem interorganizacional"	71
Quadro 2.1	Algumas características das etapas constituintes do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas.....	93
Quadro 2.2	Relação de participantes segundo nível hierárquico e as etapas, do processo de aprendizagem da implementação de atividades do plano estratégico, que participou.....	98
Quadro 2.3	Exemplo de um "Quadro para Análise de Transcrições" utilizado para construir as sínteses das percepções dos gestores a respeito de determinado aspecto do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas.....	109
Quadro 2.4	Exemplo de um "Quadro com Dados Tratados e Analisados", utilizado na descrição e interpretação de dados a respeito de determinados aspectos do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas.....	112
Quadro 3.1	Algumas características da etapa de “sensibilização dos gestores das firmas de distribuição a respeito da necessidade de mudança e de coordenação das ações das pessoas das diversas firmas, de forma a implementar atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas” (Etapa 1).....	116
Quadro 3.2	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas por cada participante a respeito dos seus objetivos para a etapa 1, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	119
Quadro 3.3	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos objetivos da etapa 1, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	123
Quadro 3.4	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito da consecução dos objetivos da etapa 1,	

	conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	124
Quadro 3.5	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação na etapa 1, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	127
Quadro 3.6	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação na etapa 1, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	128
Quadro 3.7	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das informações mais relevantes na etapa 1, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	133
Quadro 3.8	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "você deu algum feedback a participante do outro setor de atividade a respeito da etapa 1?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	136
Quadro 3.9	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à descrição de "ações que o outro mudou por decorrência do feedback que você deu a respeito da etapa 1", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	137
Quadro 3.10	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "você recebeu algum feedback de participante do outro setor de atividade a respeito da etapa 1?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	138
Quadro 3.11	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à descrição de "ações que você mudou por decorrência do feedback recebido a respeito da etapa 1", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	138
Quadro 3.12	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das decisões tomadas por decorrência da etapa 1, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	140
Quadro 4.1	Algumas características da etapa de "apresentação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas a serem executadas pelas pessoas integrantes das firmas de distribuição da região sul do Brasil" (Etapa 2).....	141
Quadro 4.2	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas por cada participante a respeito dos seus objetivos para a etapa 2, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	143
Quadro 4.3	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos objetivos para a etapa 2, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	151

Quadro 4.4	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito da consecução dos objetivos para a etapa 2, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	152
Quadro 4.5	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação na etapa 2, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	155
Quadro 4.6	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação na etapa 2, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	158
Quadro 4.7	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das informações mais relevantes na etapa 2, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	164
Quadro 4.8	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "você deu algum feedback a participante do outro setor de atividade a respeito da etapa 2?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	166
Quadro 4.9	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à descrição de "ações que o outro mudou por decorrência do feedback que você deu a respeito da etapa 2", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	168
Quadro 4.10	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "você recebeu algum feedback de participante do outro setor de atividade a respeito da etapa 2?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	168
Quadro 4.11	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à descrição de "ações que você mudou por decorrência do feedback recebido a respeito da etapa 2", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	169
Quadro 4.12	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das decisões tomadas por decorrência da etapa 2, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	171
Quadro 5.1	Algumas características da etapa de "execução de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas: introdução de novos produtos" (Etapa 3a).....	172
Quadro 5.2	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação na etapa 3a, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	174

Quadro 5.3	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação na etapa 3a, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	177
Quadro 5.4	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "você deu algum feedback a participante do outro setor de atividade durante a etapa 3a?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	180
Quadro 5.5	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à descrição de "ações que o outro mudou por decorrência do feedback que você deu durante a etapa 3a", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	182
Quadro 5.6	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "você recebeu algum feedback de participante do outro setor de atividade durante a etapa 3a?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	184
Quadro 5.7	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à descrição de "ações que você mudou por decorrência do feedback recebido durante a etapa 3a", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	186
Quadro 5.8	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos principais problemas ocorridos durante a etapa 3a, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	190
Quadro 5.9	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "qual sua avaliação a respeito das ações e decisões conjuntas para corrigir os principais problemas identificados na etapa 3a?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	196
Quadro 6.1	Algumas características da etapa de "execução de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas: abertura de novos clientes" (Etapa 3b).....	199
Quadro 6.2	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação na etapa 3b, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	201
Quadro 6.3	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação na etapa 3b, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	204
Quadro 6.4	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "você deu algum feedback a participante do outro setor de atividade durante a etapa 3b?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	207

Quadro 6.5	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à descrição de "ações que o outro mudou por decorrência do feedback que você deu durante a etapa 3b", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	208
Quadro 6.6	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "você recebeu algum feedback de participante do outro setor de atividade durante a etapa 3b?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	210
Quadro 6.7	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à descrição de "ações que você mudou por decorrência do feedback recebido durante a etapa 3b", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	212
Quadro 6.8	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos principais problemas ocorridos durante a etapa 3b, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	215
Quadro 6.9	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "qual sua avaliação a respeito das ações e decisões conjuntas para corrigir os principais problemas identificados na etapa 3b?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	219
Quadro 7.1	Algumas características da etapa de "avaliação dos resultados da execução de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas" (Etapa 4).....	220
Quadro 7.2	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas por cada participante a respeito dos seus objetivos para a etapa 4, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	222
Quadro 7.3	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos objetivos da etapa 4, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	227
Quadro 7.4	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito da consecução dos objetivos da etapa 4, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	229
Quadro 7.5	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação na etapa 4, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	232
Quadro 7.6	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação na etapa 4, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	236

Quadro 7.7	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das informações mais relevantes na etapa 4, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	239
Quadro 7.8	Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das decisões tomadas por decorrência da etapa 4, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.....	244
Quadro 8.1	Alguns objetivos verbalizados por integrantes da indústria durante as reuniões ocorridas nas etapas 1 e 2.....	249
Quadro 8.2	Algumas características do aspecto "comunicação", que estiveram presentes durante as etapas 1, 2, 3 e 4 da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas.....	255
Quadro 8.3	Alguns resultados produzidos pelos integrantes da rede de firmas após nove meses do início da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas.....	263

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1	Algumas características das firmas integrantes do subSAG onde ocorreu o processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas em um plano estratégico.....	92
Tabela 2.2	Características dos participantes em relação à firma que integram.....	95
Tabela 2.3	Distribuição de frequências e proporção de participantes por nível hierárquico e por firma integrante do subSAG onde ocorreu o processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas em um plano estratégico.....	96
Tabela 2.4	Algumas características dos participantes em relação à idade, escolaridade e experiência em processo ensino-aprendizagem.....	97
Tabela 2.5	Algumas características dos participantes em relação à participação na elaboração do plano estratégico de mercado e vendas e à leitura do mesmo.....	98
Tabela 3.1	Distribuição e proporção da quantidade de minutos despendidos em cada uma das atividades da etapa 1.....	118
Tabela 3.2	Distribuição e proporção da quantidade de minutos despendidos entre o "falar" e o "ouvir" dos integrantes da indústria durante a etapa 1.....	126
Tabela 4.1	Distribuição e proporção da quantidade de minutos despendidos por tipo de atividade na etapa 2.....	142
Tabela 5.1	Distribuição de frequências de percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos principais problemas na etapa 3a, por firma participante da rede de firmas.....	188
Tabela 6.1	Distribuição de frequências de percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos principais problemas na etapa 3b, por firma participante da rede de firmas.....	214
Tabela 7.1	Distribuição e proporção da quantidade de minutos despendidos por tipo de atividade na etapa 4.....	221
Tabela 7.2	Distribuição e proporção da quantidade de minutos despendidos entre o "falar" e o "ouvir" dos integrantes da indústria durante a etapa 4.....	231
Tabela 8.1	Frequência de respostas dos participantes a respeito da consecução dos objetivos nas etapas 1, 2 e 4.....	250
Tabela 8.2	Distribuição da quantidade de percepções verbalizadas pelos participantes, a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação nas etapas 1, 2, 3 e 4, conforme a firma que integram.....	251

Tabela 8.3	Distribuição da quantidade de percepções verbalizadas pelos participantes, a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação nas etapas 1, 2, 3 e 4, conforme a firma que integram.....	253
Tabela 8.4	Distribuição de percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das informações mais relevantes nas etapas 1,2 e 4, por firma participante da rede de firmas.....	260
Tabela 8.5	Distribuição de frequências de percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos principais problemas nas etapas 3a e 3b, por firma componente da rede de firmas.....	261

SUMÁRIO

1. Percepções de gestores a respeito de aspectos do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas em um plano estratégico de mercado e vendas.....	24
1.1 Entender a organização da perspectiva sistêmica de forma a propiciar condições para integrar estudos de diferentes disciplinas científicas.....	26
1.2 A importância de estudos a respeito da cooperação interfirmas no contexto de subsistemas agroindustriais estritamente coordenados.....	37
1.3 Compreender o comportamento humano com rigor científico como pressuposto para produzir conhecimento a respeito de transações baseadas na cooperação interfirmas.....	46
1.4 A necessidade de estudos que ampliem o conhecimento a respeito da implementação de estratégias cooperativas em redes de firmas.....	56
1.5 Aspectos relevantes do processo de aprendizagem para a implementação de estratégias cooperativas interfirmas.....	69
2. Método.....	90
2.1 Caracterização da rede de firmas do subSAG onde ocorre o processo de aprendizagem da implementação do plano estratégico.....	90
2.2 Caracterização do processo de aprendizagem da implementação de atividades do plano estratégico de mercado e vendas.....	93
2.3 Participantes.....	94
2.4 Fontes de informação.....	99
2.4.1 Indiretas.....	99
2.4.1.1 Entrevistas.....	99
2.4.1.2 Documentos.....	99
2.4.2 Diretas.....	100
2.5 Situação.....	100
2.5.1 De registro das entrevistas com os participantes.....	100
2.5.2 De registro de notas cursivas elaboradas pelo pesquisador.....	101
2.6 Equipamento e material.....	101

2.6.1	Para registrar a entrevista com cada participante.....	101
2.6.2	Para conduzir a entrevista com cada participante.....	101
2.7	Procedimentos.....	101
2.7.1	De escolha das firmas componentes do subSAG.....	101
2.7.2	De escolha dos participantes.....	102
2.7.3	De contato com os participantes.....	103
2.7.4	De obtenção das fontes de informação.....	104
	a) De obtenção dos documentos listados no item 2.4.1.2.....	104
	b) De elaboração dos registros cursivos listados no item 2.4.2.....	104
2.7.5	De definição do recorte temporal do processo de aprendizagem.....	104
2.7.6	De definição de quais aspectos destacar do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico.....	105
	a) Objetivos.....	105
	b) Problemas.....	106
	c) Informação.....	106
	d) Comunicação.....	107
	e) Feedback.....	107
	f) Decisão.....	107
2.7.7	De tratamento e análise dos dados.....	108
	a) Elaboração de sínteses das percepções verbalizadas pelos participantes.....	108
	b) Elaboração de subcategorias ou de unidades que agrupam percepções com significados similares.....	111
	c) Elaboração de categorias genéricas que permitem representar um conjunto de subcategorias.....	114

3.	O processo de sensibilização dos gestores das firmas de distribuição para a necessidade de implementar o plano estratégico.....	116
3.1	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “objetivos”.....	118
	a) Objetivos de cada participante para etapa 1.....	118
	b) Objetivos de participantes da indústria para a etapa 1.....	122
	c) Consecução dos objetivos propostos pelos participantes da indústria	

	para a etapa 1.....	124
3.2	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “comunicação”.....	126
	a) Fatores que facilitaram a comunicação na etapa 1.....	126
	b) Fatores que dificultaram a comunicação na etapa 1.....	128
3.3	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “informações”.....	133
3.4	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “feedback”.....	135
	a) “Dar feedback” a participante de outro setor de atividade após conclusão da etapa 1.....	135
	b) Mudança de comportamento do outro por decorrência do “dar feedback” a participante de outro setor de atividade após conclusão da etapa 1.....	136
	c) “Receber feedback” de participante de outro setor de atividade após conclusão da etapa 1.....	137
	d) Mudança de comportamento pessoal por decorrência do “receber feedback” de participante de outro setor de atividade após conclusão da etapa 1.....	138
3.5	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “decisão”.....	139
4.	Características da apresentação das atividades a serem desenvolvidas pelos distribuidores na região sul.....	141
4.1	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “objetivos”.....	143
	a) Objetivos de cada participante.....	143
	b) Objetivos de participantes da indústria para a etapa 2.....	150
	c) Consecução dos objetivos propostos pelos participantes da indústria para a etapa 2.....	152
4.2	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “comunicação”.....	154
	a) Fatores que facilitaram a comunicação na etapa 2.....	154
	b) Fatores que dificultaram a comunicação na etapa 2.....	157

4.3	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “informações”	163
4.4	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “feedback”	165
	a) “Dar feedback” a participante de outro setor de atividade após conclusão da etapa 2.....	165
	b) Mudança de comportamento do outro por decorrência do “dar feedback” a participante de outro setor de atividade após conclusão da etapa 2.....	167
	c) “Receber feedback” de participante de outro setor de atividade após conclusão da etapa 2.....	168
	d) Mudança de comportamento pessoal por decorrência do “receber feedback” de participante de outro setor de atividade após conclusão da etapa 2.....	169
4.5	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “decisão”	169
5.	Características de interações entre gestores da indústria e das firmas de distribuição no processo de introduzir novos produtos.....	172
5.1	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “comunicação”	174
	a) Fatores que facilitaram a comunicação na etapa 3a.....	174
	b) Fatores que dificultaram a comunicação na etapa 3a.....	176
5.2	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “feedback”	179
	a) “Dar feedback” a participante de outro setor de atividade durante a introdução de novos produtos.....	179
	b) Mudança de comportamento do outro, por decorrência do “dar feedback” a participante de outro setor de atividade durante a introdução de novos produtos.....	181
	c) “Receber feedback” de participante de outro setor de atividade durante a introdução de novos produtos.....	183
	d) Mudança de comportamento pessoal por decorrência do “receber feedback” de participante de outro setor de atividade durante a	

	introdução de novos produtos.....	186
5.3	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “problemas”.....	188
	a) Principais problemas identificados pelos participantes.....	188
	b) Ações e decisões conjuntas para corrigir problemas.....	194
6.	Características de interações entre gestores da indústria e das firmas de distribuição no processo de abrir novos clientes.....	199
6.1	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “comunicação”.....	201
	a) Fatores que facilitaram a comunicação na etapa 3b.....	201
	b) Fatores que dificultaram a comunicação na etapa 3b.....	202
6.2	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “feedback”.....	207
	a) “Dar feedback” a participante de outro setor de atividade durante a abertura de novos clientes.....	207
	b) Mudança de comportamento do outro, por decorrência do “dar feedback” a participante de outro setor de atividade durante a abertura de novos clientes.....	208
	c) “Receber feedback” de participante de outro setor de atividade durante a abertura de novos clientes.....	210
	d) Mudança de comportamento pessoal por decorrência do “receber feedback” de participante de outro setor de atividade durante a abertura de novos clientes.....	211
6.3	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “problemas”.....	213
	a) Principais problemas identificados pelos participantes na etapa 3b.....	213
	b) Ações e decisões conjuntas para corrigir problemas identificados na etapa 3b.....	218
7.	A avaliação dos gestores a respeito dos resultados produzidos na execução de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas.....	220
7.1	Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “objetivos”.....	221

a) Objetivos de cada participante para a etapa 4.....	221
b) Objetivos de participantes da indústria para a etapa 4.....	226
c) Consecução dos objetivos propostos pelos participantes da indústria para a etapa 4.....	229
7.2 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “comunicação”.....	230
a) Fatores que facilitaram a comunicação na etapa 4.....	231
b) Fatores que dificultaram a comunicação na etapa 4.....	234
7.3 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “informações”.....	238
7.4 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “decisão”.....	243

8. Características de interações comportamentais entre gestores da indústria e das firmas de distribuição durante processo de aprendizagem parecem ter influenciado a produção de resultados insatisfatórios para a rede de firmas..

8.1 Objetivos vagos, comunicação deficiente, feedbacks inadequados, percepções divergentes e poucas ações conjuntas para solucionar problemas predominaram no processo de aprendizagem interfirmas.....	247
8.1.1 Objetivos “vagos, amplos e complexos” predominaram nas etapas 1 e 2.....	248
8.1.2 Gestores das firmas de distribuição e um gestor da indústria tiveram dúvidas a respeito da consecução dos objetivos propostos para as etapas 1, 2 e 4.....	250
8.1.3 Predominaram percepções a respeito de fatores que dificultaram a comunicação durante as etapas 1, 2, 3 e 4.....	251
8.1.4 Os gestores da indústria perceberam com maior ênfase fatores que facilitaram a comunicação durante as etapas 1, 2, 3 e 4.....	253
8.1.5 A “confiança” entre comprador e fornecedor não determinou a “troca de informações pertinentes, compreensivas, precisas e oportunas”.....	254
8.1.6 <i>Pedir feedback</i> pode ser tão importante para o aprendizado interfirmas quanto o “dar e receber feedbacks”.....	256
8.1.7 “Feedbacks impositivos” parecem dificultar a aprendizagem e	

influenciar a produção de resultados insuficientes na rede de firmas.....	257
8.1.8 Os gestores tenderam a dar feedbacks negativos e impositivos quando houve feedback interfirmas nas etapas 3a, 3b e 4.....	258
8.1.9 Perceber informações de forma convergente parece indicar que há maior probabilidade de cooperação entre gestores de firmas de diferentes setores de atividade.....	259
8.1.10 Gestores das firmas de distribuição identificaram mais problemas na execução das atividades do plano estratégico que o gestor da indústria.....	261
8.1.11 Poucas verbalizações a respeito de ações conjuntas para solucionar problemas podem indicar insuficiente cooperação interfirmas.....	262
8.2 Resultados do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas parecem ter sido insatisfatórios para a rede de firmas.....	262
9. Conhecimento insuficiente a respeito de interações comportamentais denominadas de <i>cooperação interfirmas</i> ou <i>transacionar de forma cooperativa</i> dificulta a aprendizagem da implementação de estratégias cooperativas.....	267
Referências.....	273
Apêndice A.....	280

1

PERCEPÇÕES DE GESTORES A RESPEITO DE ASPECTOS DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DA IMPLEMENTAÇÃO DE ATIVIDADES PROPOSTAS EM UM PLANO ESTRATÉGICO DE MERCADO E VENDAS

Falhas na implementação de estratégias são responsáveis pela maior parte dos resultados insatisfatórios em firmas ou redes de firmas (Booz-Allen & Hamilton, 2002; Oaks, Markham e Mehlretter, 2004; Hrebiniak, 2006). Por que, mesmo assim, a comunidade científica tem produzido mais conhecimento a respeito do *formular estratégias* que conhecimento a respeito do *implementar estratégias*? Quais características específicas do *implementar estratégias* tornam esse processo tão crítico para a consecução satisfatória de resultados propostos em planos estratégicos? Não há respostas simples para essas perguntas, nem mesmo conhecimento suficiente para respondê-las. Pesquisadores (Booz-Allen & Hamilton, 2002; Clegg, Carter & Kornberger, 2004; Hrebiniak, 2006) têm alertado para o fato de que a maior parte dos estudos em *estratégia* concentra-se na formulação de estratégias, ou seja, no componente cognitivo da estratégia. Mesmo na produção científica brasileira a respeito de estratégia, entre 1991 e 2002, não houve menção a artigos que tenham abordado, especificamente, implementação de estratégias (Bertero, Vasconcelos & Binder, 2003). Portanto, a formulação de estratégias (entendida por “o quê fazer”) tem sido mais estudada pela comunidade científica que a implementação de estratégias (entendida por “como fazer”). Contudo, pesquisadores (Schein, 1999; Watson, 2005) têm argumentado que há necessidade de ampliar o conhecimento a respeito do “como fazer” nas organizações e, além disso, pesquisas têm mostrado que determinar “o quê fazer” tem características distintas do “como fazer” o que foi determinado (Pozo, 2002). Por isso, é necessário descobrir as distinções entre “o quê fazer” e “como fazer”, de forma a ampliar o conhecimento científico a esse respeito. Ou seja, há necessidade de ampliar o conhecimento a respeito do transformar conhecimento declarado em forma de plano estratégico, em ações efetivas que produzam resultados relevantes, suficientes e necessários para a consecução de estratégias significativas para firmas e para a comunidade.

A complexidade da implementação de estratégias aumenta, quando há a necessidade de estabelecer cooperação interfirmas para a consecução de objetivos estratégicos comuns a um conjunto de firmas. As estratégias cooperativas vêm sendo estudadas por diversos

pesquisadores (Downey, 1996; Farina, 1999; Zylbersztajn, 1999c; Bialoskorski Neto, 2004; Chaddad, 2004; Claro & Claro, 2004) que afirmam que esse tipo de estratégia pode resultar, às firmas, menores custos de transação, maiores oportunidades de vendas no mercado e melhor capacidade de adaptação frente as modificações ambientais. Exatamente pelos resultados que esse tipo de estratégia promete, gestores têm buscado implementar estratégias cooperativas interfirmas para atingi-los. Contudo, estudos (Nadalini, 2002; Souza & Kliemann Neto, 2002; Bialoskorski Neto, 2004) realizados no contexto do agronegócio, mostram que há dificuldade em implementar estratégias cooperativas entre firmas de diferentes setores econômicos. As falhas e os sucessos na implementação de estratégias cooperativas, no contexto do agronegócio, têm especial impacto sócio-econômico no Brasil, pois 37% dos empregos nacionais e 33% do PIB são produzidos nesse contexto. No estado de Santa Catarina, por exemplo, mais de 20% da população depende diretamente dos resultados produzidos nas diversas firmas, dos diferentes setores econômicos, componentes do contexto do agronegócio.

Parece que parte da dificuldade em implementar estratégias cooperativas interfirmas está justamente na compreensão insuficiente das características desse tipo de *implementar*, em seus diversos graus. O *implementar estratégias* ou o transformar conhecimento declarado em forma de plano estratégico, em ações efetivas que produzam resultados satisfatórios em redes de firmas, pressupõe que dezenas, centenas ou milhares de pessoas mudem de comportamento na direção necessária à consecução dos objetivos estratégicos. Em redes de firmas, além das mudanças de comportamentos que devem ocorrer dentro de uma firma, o que por si só já é um desafio à aprendizagem (Senge, 1990; Argyris, 1992; Schein, 1996), há necessidade de mudanças nos comportamentos de pessoas que trabalham em outras firmas. Muitas vezes, nesse encontro de pessoas pertencentes a diferentes firmas, ocorrem “choques” entre pessoas com culturas, valores, técnicas, linguagens e objetivos distintos que, se não forem adequadamente ajustados, podem influenciar a probabilidade de obtenção de resultados satisfatórios para uma rede de firmas. Portanto, gestores teriam que saber lidar com mais uma variedade de situações (além daquelas intrafirmas) que ocorrem em contexto interfirmas, para que, então, estratégias cooperativas sejam implementadas. Porém, implementar estratégias cooperativas interfirmas ainda é um desafio à compreensão científica (Downey, 1996; Farina, 1999; Zylbersztajn, 1999c; Barringer & Harrison, 2000; Teixeira & Guerra, 2002; Oaks, Markham & Mehlretter, 2004). Por esses motivos, é relevante, social e cientificamente, produzir conhecimento que responda à seguinte pergunta: quais as percepções de gestores, de

firmas que compõem subsistemas agroindustriais estritamente coordenados, a respeito de aspectos do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas em um plano estratégico de mercado e vendas?

1.1 Entender a organização da perspectiva sistêmica de forma a propiciar condições para integrar estudos de diferentes disciplinas científicas

De alguma forma o ser humano entra em contato ou faz parte de algum tipo de organização desde seu nascimento até sua morte. Quando nasce, são as pessoas que trabalham em organizações hospitalares que (na maior parte das vezes) acolhem os recém-nascidos. A criança entra em contato com sua mãe e seu pai que, então, formam outro tipo de organização que pode ser denominado de organização familiar. Os profissionais que compõem uma organização usualmente denominada escola, auxiliam o ser humano no aprendizado de conhecimentos necessários ao desenvolvimento de sua capacidade social, técnica e científica. Em algum momento de sua vida, o ser humano engaja-se em algum tipo de organização para que, por meio do seu trabalho e em conjunto com o trabalho de outros, possa produzir resultados significativos para outras pessoas e para si próprio. Partindo do pressuposto de que a sobrevivência dos seres humanos depende fundamentalmente de como as organizações funcionam, pesquisadores têm desenvolvido conhecimento científico a respeito de aspectos que constituem o fenômeno *organização*. Uma das características da produção desse conhecimento científico é a especialização disciplinar (Morin, 2003), ou seja, pesquisadores produzem conhecimento cada vez maior, de partes cada vez menores do todo organizacional. Ao mesmo tempo em que essa especialização auxilia sobremaneira a compreensão humana a respeito de elementos específicos que compõem as organizações, favorece a fragmentação do conhecimento. E uma das consequências desse tipo de fragmentação é dificultar o “diálogo” interdisciplinar, pois, informações isoladas são insuficientes para compreensão do todo, uma vez que necessitam do contexto para adquirir significado (Morin, 2003). Outra característica da produção do conhecimento científico a respeito do fenômeno *organização*, diz respeito às várias maneiras de analisar, descrever e representar esse fenômeno (Morgan, 1996; Bastos et al, 2004). De acordo com Morgan (1996), em estudo a respeito das metáforas que caracterizam freqüentemente a análise do contexto organizacional, as organizações podem ser representadas de diferentes formas como, por exemplo, (a) máquinas, (b) organismos vivos, (c) cérebros, (d) culturas, (e) sistemas políticos, (f) prisões psíquicas, (g) fluxo e transformação e (h) instrumentos de dominação. Por decorrência da complexidade existente

no fenômeno *organização* (vários tipos de organizações, várias formas de nomeá-las, analisá-las, descrevê-las e representá-las) e da fragmentação desse campo de estudos (Bastos et al, 2004), torna-se necessário compreender esse fenômeno de uma perspectiva que possa integrar o conhecimento produzido por pesquisadores de diversas áreas do conhecimento científico: a perspectiva sistêmica.

Não há consenso quanto à definição do termo *organização* (Schvarstein, 2002; Bastos et al, 2004). Dependendo do tipo de análise e investigação que alguém quer fazer, o termo *organização* tanto pode ser definido como “um conjunto de contratos coordenados que levam à execução da função produtiva” (Zylbersztajn, 1999b, p. 2), quanto como “fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes” (Morgan, 1996, p. 17). Contudo, pesquisadores (Bastos et al., 2004; Watson, 2005) têm reconhecido a importância em conceber a organização mais como construção social do que algo estático e “monolítico”. Isso reforça a concepção de Morgan (1996) de que as organizações podem ser compreendidas de muitas formas, pois a construção social pressupõe que os indivíduos compartilhem percepções a respeito da “realidade” organizacional. Como as percepções dos indivíduos sobre a “realidade” variam de acordo com o modelo de representação da “realidade” de cada um, então, a organização terá uma determinada forma a cada momento, para os indivíduos que vivenciam esse momento. Entender as organizações dessa forma e “reconhecer a presença de relações dialógicas e de causalidades recíprocas” (Schvarstein, 2002, p. 29, tradução nossa) torna o conceito de organização ainda mais complexo e confuso. Essa aparente confusão entre os significados ou a multiplicidade de significados do termo *organização* pode ser benéfica pois, dessa forma, permite a abertura necessária ao diálogo entre os pesquisadores das diversas dimensões que compõem o fenômeno *organização*. Compreender que há necessidade de uma perspectiva multidimensional nesse fenômeno, é compreender que a organização é composta simultaneamente pelas dimensões histórica, antropológica, biológica, econômica, psicológica, sociológica e religiosa (entre várias outras dimensões que a compõe). Mas, reconhecer a existência de múltiplas dimensões em um fenômeno exige cuidados adicionais e, um desses cuidados, refere-se à contextualização do fenômeno a ser investigado. Para Morin (2003, p. 36), em exame a respeito dos saberes necessários à educação humana, “o conhecimento das informações ou dos dados isolados é insuficiente. É preciso situar as informações e os dados em seu contexto para que adquiram sentido”. Justamente pela existência dessa diversidade de significados quanto ao termo *organização* e suas derivações nas diversas áreas do

conhecimento, é necessário distinguir (e portanto definir) três conceitos relevantes para compreensão do contexto organizacional: instituição, organização e situação.

As instituições podem ser compreendidas como as “regras do jogo” que vigoram em determinada sociedade e em um determinado momento histórico (North, 1990; Schvarstein, 2002). As regras do jogo tanto podem ser formais (reconhecidas pelo Estado) como a Constituição do Brasil, quanto informais (não reguladas pelo Estado) como os costumes que evoluem em uma determinada comunidade com o tempo (por exemplo, a propensão cada vez maior dos consumidores a não consumir produtos para uso humano, que são testados previamente em animais). Portanto, as “regras” (idéias, crenças, valores, leis e costumes dos indivíduos) existentes em uma determinada sociedade e em determinado momento histórico, podem ser consideradas instituições. Como exemplos mais conhecidos de instituições há a cultura, a justiça, a religião, a educação, o trabalho e a língua. Em investigação a respeito da natureza das instituições, da mudança institucional e da performance econômica, North (1990) argumenta que as instituições modelam a forma como ocorrem as interações humanas na sociedade, ao fornecer um conjunto de incentivos aos comportamentos desejados e um conjunto de penalidades aos comportamentos não desejados, de forma a reduzir, assim, as incertezas existentes na sociedade. Por exemplo, se em um determinado país não é permitido o contrabando ou cópia ilegal de produtos protegidos pelo direito de propriedade industrial e intelectual (por meio de leis que criam penalidades a indivíduos que façam isso), pode ser esperado investimentos de determinadas organizações nesses países, pois, em princípio, está assegurada uma certeza: a certeza de que a organização poderá investir e ter o retorno econômico desse investimento. Contudo, as instituições por si só não asseguram a execução dessas regras. A “materialização” dessas regras é de responsabilidade das organizações, por meio dos indivíduos que as integram. Por exemplo, ainda no caso da propriedade industrial e intelectual, à organização INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual) cabe registrar as propriedades intelectuais e, quando for o caso, cabe à organização Polícia Federal exercer o poder de cobrar a lei instituída, em conjunto com outras organizações. Portanto, dessa perspectiva, são as organizações (a) que medeiam as relações entre as instituições e os indivíduos e (b) que garantem a redução de incertezas nas interações sociais diárias de uma determinada sociedade. Mas, para que as organizações, efetivamente, medeiam as relações e reduzam as incertezas em determinadas sociedades, necessitam atingir os resultados para as quais foram criadas. Entretanto, nem sempre as organizações atingem os resultados esperados pela sociedade ou os objetivos para as quais foram criadas.

Para que uma organização produza resultados significativos para a sociedade é necessário que pessoas construam, coordenem e operem uma série de processos inter-relacionados, interdependentes e em interação que sejam coerentes com o propósito para que foram criadas. Contudo, a construção de organizações é um desafio que não pode ser simplificado em demasia, pois a *organização* é um fenômeno cuja complexidade decorre da existência de múltiplos níveis que a constituem como, por exemplo, o nível individual, o grupal, o intergrupal e o organizacional; e níveis maiores da qual faz parte como, por exemplo, o nível interorganizacional e o nível institucional (Bastos et al, 2004). Nesse sentido, o fenômeno *organização* pode ser compreendido de melhor forma como um sistema, porque permite múltiplas dimensões de investigação e, portanto, comporta o “diálogo” entre diversas áreas do conhecimento científico que esse empreendimento requer. A perspectiva sistêmica para analisar as organizações constitui uma tentativa de compreender a influência recíproca entre um determinado sistema, as partes desse sistema (seus subsistemas) e os sistemas maiores da qual faz parte (ecossistema). Essa perspectiva tem origem na *Teoria Geral dos Sistemas* concebida por Ludwig von Bertalanffy “como um meio de interligar diferentes disciplinas científicas” (Morgan, 1996, p. 48). Ainda que haja críticas à perspectiva sistêmica (Morgan, 1996; Schvarstein, 2002; Watson, 2005), há autores que destacam aspectos positivos nessa perspectiva, entre esses o fato de que (a) “não se assenta na dicotomia *isso ou aquilo*, porém na posição conciliável do *isto e também aquilo*” (Del Prette & Del Prette, 2002, p. 25), (b) encoraja os gestores a identificar e compreender o contexto em que operam (Robbins, 1990; Morgan, 1996; Sussman, 2001; Oliveira, 2006), (c) previne gestores de perceberem suas funções (ou departamentos) de forma estática e isolada em relação a outras funções (ou departamentos) de uma organização (Senge, 1990; Robbins, 1990; Morgan, 1996), (d) auxilia o processo de aprendizagem (Senge, 1990; Morgan, 1996; Kim, 1999) e (e) encoraja pesquisadores a desenvolver estudos a respeito de relações interorganizacionais (e não só intraorganizacionais) necessárias em ambientes cada vez mais complexos (Morgan, 1996).

Compreender uma organização como um sistema é particularmente importante quando há a necessidade de descrever algo composto de diversas partes que formam um todo interligado (Sussman, 2001). Da perspectiva sistêmica, uma organização pode ser compreendida como uma série de partes inter-relacionadas, interdependentes e em interação que compõe um todo unitário. As partes componentes de um sistema (ou uma organização) estão representadas na Figura 1.1 e, como pode ser observado nessa figura, há três partes

principais nesse nível de observação: (1) os fatores de produção (uma combinação de materiais, trabalho, capital e conhecimento), (2) os processos (ou como os fatores de produção são transformados em saídas) e (3) os resultados (ou as conseqüências para clientes, acionistas, comunidade, fornecedores, governo e demais “interessados”¹ decorrentes dos processos organizacionais). Além dessas partes constituintes de um sistema, há quatro características relevantes, nessa perspectiva, que necessitam ser consideradas: (a) cada organização tem um propósito específico (Kim, 1999), (b) uma organização pode ser muito diferente de suas partes (Sussman, 2001), (c) cada parte de uma organização pode ela mesma ser descrita como uma organização (Sussman, 2001) e (d) a ordem em que as partes são dispostas influenciam a performance da organização (Kim, 1999).



Figura 1.1 - Representação simplificada de uma organização (compreendida como um sistema) e suas partes componentes.

Uma organização tem propósitos específicos que definem sua função enquanto um todo unitário. Nesse sentido, Kim (1999), em exame a respeito das características do pensamento sistêmico, argumenta que o propósito define um sistema enquanto entidade, provê um tipo de “integridade” enquanto conjunto. O autor afirma que o propósito “é uma propriedade do sistema como um todo [...]. Por exemplo, o propósito de um automóvel é prover meios às pessoas e coisas para ir de um ponto ao outro. Esse propósito é uma propriedade do automóvel como um todo e não pode ser identificado nos pneus, no motor ou em qualquer outra parte” (Kim, 1999, p. 3, tradução nossa). Individualmente, nenhuma dessas partes do automóvel transporta um ser humano de sua casa ao trabalho ou transporta cargas de

¹ “Por grupo de interessados entende-se qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela organização no âmbito de seus produtos, políticas e processos.” (Loiola et al, 2004, p. 119).

um destino a outro, contudo, o automóvel (enquanto um todo inter-relacionado, interdependente e em interação) pode fazê-lo.

Nesse contexto, uma organização pode ser muito diferente de suas partes. Por exemplo, em exame a respeito das características dos sistemas da Terra, Sussman (2001) explica essa característica de um sistema da seguinte forma:

Pense em suas artérias, nas suas células sanguíneas vermelhas, no seu estômago e nas unhas dos dedos dos pés. Seu estômago faz parte de quem você é, mas você é muito mais do que seu estômago. Você é muito mais que a soma de suas partes. Como um todo funcional, interligado, você tem características que não existem em nenhuma de suas partes. Você tem propriedades que transcendem, que vão muito além, das qualidades de suas partes. (Sussman, 2001, p. 6).

Analogamente, em uma organização, há partes intraorganizacionais compostas por grupos de pessoas que normalmente formam os departamentos, as divisões, os setores e as unidades de negócios. Essas partes organizacionais, por sua vez, são nomeadas conforme suas funções específicas como, por exemplo, o *marketing* ou o *comercial* ou o *financeiro* ou o *recursos humanos* ou a *logística* ou o *suprimentos* ou a *armazenagem* ou o *transporte* e assim por diante. Todas essas partes podem compor uma organização, contudo, quando examinadas isoladamente, apresentam características muito diferentes do todo organizacional. Talvez, exatamente por isso, quando essas partes não são examinadas de uma perspectiva sistêmica, o desempenho do todo organizacional tenda a ser insuficiente (Robbins, 1990; Senge, 1990; Schein, 1996).

Há, contudo, um cuidado especial a respeito da análise de organizações em uma perspectiva sistêmica. Quando são realizadas análises organizacionais, há a necessidade de especificar qual é essa perspectiva sistêmica de análise, pois cada parte de uma organização pode ser descrita, também, como uma organização. Ou seja, outra característica do sistema é que cada parte de um sistema pode ser descrita como um sistema (Sussman, 2001). Sussman (2001) explica essa característica da seguinte forma:

Você é um sistema. Uma das partes do “sistema você” é o modo como o sangue flui pelo seu corpo – ou seja, seu sistema circulatório. Esse sistema circulatório faz parte do “sistema você” maior, mas ele mesmo é um sistema com muitas partes. As partes do sistema circulatório incluem o coração, as veias, as artérias e as células sanguíneas. O coração, uma parte do sistema circulatório, é também um sistema constituído por partes. Suas partes incluem as células musculares, as células nervosas e as válvulas. Uma célula do músculo cardíaco faz parte do sistema do coração, mas é também um sistema formado por uma membrana celular, pelo núcleo celular e por muitas diferentes proteínas. (Sussman, 2001, p. 5).

No contexto organizacional, o “todo” organizacional pode ser “somente” um departamento de uma organização maior ou um conjunto de departamentos ou um grupo de pessoas que compõe um departamento ou, até mesmo, um indivíduo que faz parte de um grupo de pessoas. Por exemplo, a Figura 1.2 representa uma organização composta por um conjunto de organizações “menores” e, como pode ser observado nessa figura, o processo de produção industrial é uma das partes do processo de transformar fatores de produção em resultados. Outros processos que fazem parte do processo de transformação de fatores de produção em resultados são normalmente nomeados nas organizações como, por exemplo, logística, financeiro, administrativo, recursos humanos, marketing, transportes, controladoria, tesouraria e suprimentos. Por outro lado, uma parte dos fatores de produção utilizados nesse processo de transformação, por exemplo, o material para processo produtivo, também é apenas uma das partes possíveis do conjunto de fatores de produção que, por sua vez, compõe a organização. Já a parte resultados, pode ser composta por diversas partes menores como os produtos que os clientes compram ou outros resultados possíveis dentro do sistema organizacional como, por exemplo, prejuízo financeiro, valorização patrimonial, degradação ambiental, ajuda comunitária, impostos, desenvolvimento social e divisas cambiais externas.

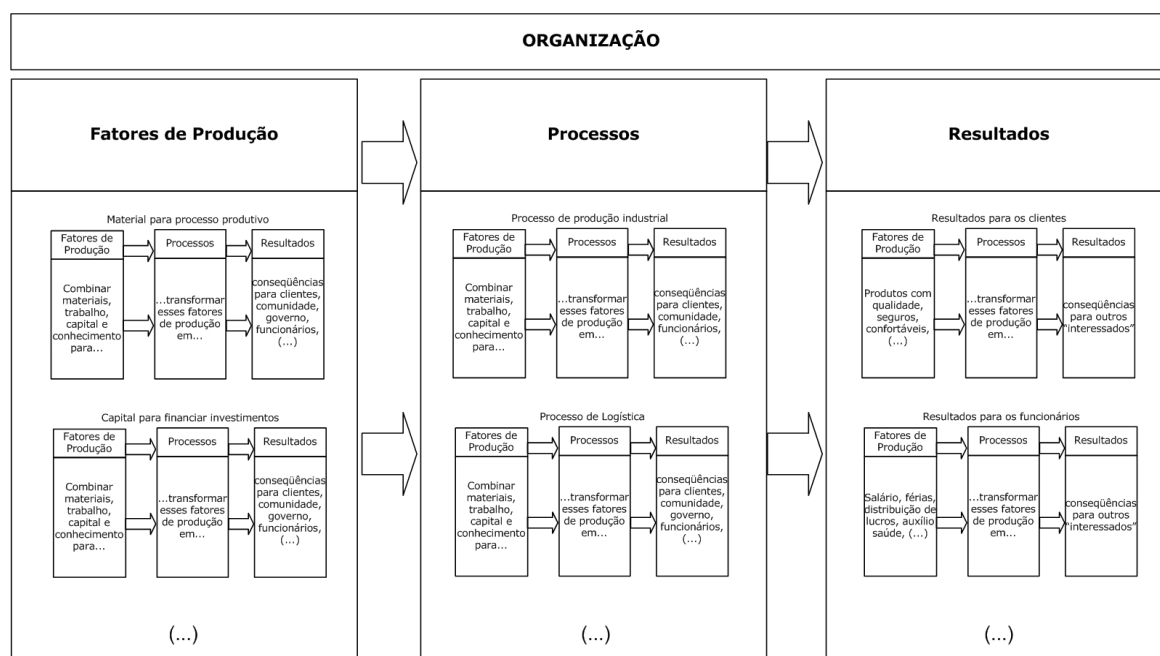


Figura 1.2 - Representação simplificada de uma organização composta por um conjunto de organizações menores.

Os sistemas também podem ser examinados de uma perspectiva mais ampla, ou seja, cada sistema também faz parte de um sistema mais amplo. Por exemplo, a Figura 1.3 representa um sistema de organizações, composto por um conjunto de organizações, nomeado

de sistema de organizações do setor agroindustrial. Nesse exemplo, a organização fornecedora de matéria-prima (que faz parte do conjunto de organizações que compõem os fatores de produção do sistema de organizações do setor agroindustrial) pode produzir suínos, a organização processadora de matéria-prima (que faz parte do conjunto de organizações que compõem os processos do sistema de organizações do setor agroindustrial) pode processar a carne suína e transformá-la em produtos próprios para o consumo humano e a organização distribuidora (que faz parte do conjunto de organizações que compõem os resultados do sistema de organizações do setor agroindustrial) distribui os produtos derivados de carne suína aos consumidores. Esse exemplo poderia ser descrito de múltiplas maneiras diferentes dependendo do enfoque do observador. Dessa forma, a questão fundamental a destacar nessa característica dos sistemas (a existência de sistemas dentro de sistemas) é que a perspectiva sistêmica depende fundamentalmente do comportamento do observador, ou seja, da forma como um indivíduo (ou um conjunto de indivíduos) decide (ou consegue) perceber o contexto. Caso o indivíduo (ou um conjunto desses) perceba que o “único” contexto que existe é o que ele consegue “enxergar” ou o que está inserido, então, deixa de existir uma perspectiva sistêmica. Passa a existir uma perspectiva de “coleção de partes” onde as inter-relações, interdependências e interações são percebidas de forma insuficiente e, por consequência, impedem e/ou dificultam a compreensão e a gestão de fenômenos complexos.

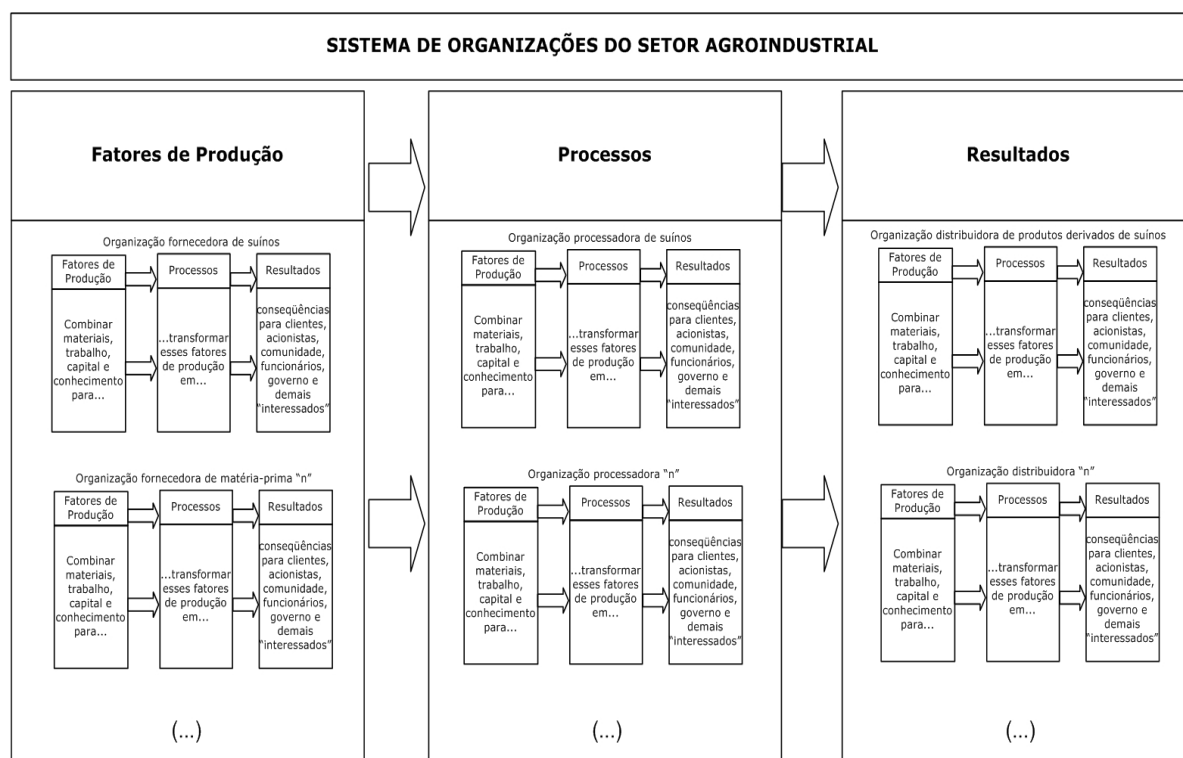


Figura 1.3 - Representação simplificada de um sistema de organizações composto por um conjunto de organizações.

Quando indivíduos percebem uma organização enquanto uma “coleção de partes” não relacionadas, tanto faz a ordem como (a) são combinados os fatores de produção, (b) são dispostos os processos que compõem uma organização e (c) os resultados do sistema são distribuídos. Qualquer ordem satisfaz, pois o indivíduo não está apto a enxergar sistemas dentro de sistemas (suas inter-relações, interdependências e interações). Contudo, da perspectiva sistêmica, a ordem em que as partes de um sistema são dispostas, influenciam a performance do todo. Por exemplo, pessoas integrantes de um departamento comercial (que é parte de uma organização “maior”) de uma indústria de alimentos, propuseram fazer uma promoção de um produto específico, com o objetivo de aumentar as vendas desse produto em supermercados de uma grande cidade brasileira. Para que a promoção tivesse sucesso, os indivíduos do “comercial” criaram e distribuíram propagandas em mídia de massa (televisão, rádio, jornal) que estimularam, por sua vez, os consumidores a irem às lojas comprar o produto promocional da indústria. Quando os consumidores foram aos supermercados comprar o produto promovido pelos integrantes do “comercial”, não o encontraram e, por consequência, os produtos não foram vendidos. Em avaliação posterior a respeito dessa situação, concluiu-se que o consumidor não encontrou o produto em promoção porque (1) o departamento de produção (o “industrial”) não produziu suficientemente o produto em promoção para entregar a todas as lojas de supermercados e (2) o departamento de logística (a “logística”) não conseguiu entregar em tempo o produto de promoção em todas as lojas dos supermercados daquela cidade. Caso os integrantes do “comercial” tivessem percebido as inter-relações, interdependências e interações entre os departamentos (algo necessário para efetivamente promover e vender um produto específico), primeiro, teriam que comunicar e pedir para o “industrial” produzir quantidade suficiente do produto e, segundo, a “logística” teria que ter tempo suficiente para colocar o produto em promoção nas gôndolas do supermercado. Essas, por sua vez, os locais exatos onde os consumidores, efetivamente, teriam que ter encontrado o produto visto na propaganda. Problemas como esses evidenciam que profissionais necessitam compreender o conceito de *situação*, que expressa a confluência de toda a “realidade” sistêmica em um momento específico e, simultaneamente, põe em movimento essa “realidade”.

Uma organização é construída por diversas pessoas nas dezenas, centenas ou milhares de encontros sociais existentes no dia-a-dia organizacional. Esses encontros não ocorrem no “vácuo”, eles ocorrem em situações que, se percebidas adequadamente, podem trazer resultados significativos para indivíduos, grupos ou organizações (Schein, 1999; Del

Prette & Del Prette, 2002). Para Schvarstein (2002), em exame a respeito da psicologia social nas organizações, é na *situação* que há o reconhecimento de fatores como lugar, tempo, pessoas, recursos e as relações com o contexto, que determinam a “geografia” particular de um indivíduo ou grupo. Portanto, é na situação que há a possibilidade de compreender a dinâmica das inter-relações e interdependências do “todo”, em interação. Conforme pode ser observado na Figura 1.4, as instituições podem influenciar a forma como as situações são percebidas ou como elas ocorrem à medida que provêem “regras” para as interações entre organizações, grupos e indivíduos que, por sua vez, também podem influenciar os grupos, as organizações e as instituições de diversas formas e em diferentes graus. É exatamente nas situações que o diálogo entre diversas áreas do conhecimento torna-se necessário, pois, para definir uma situação satisfatoriamente, há a necessidade da obtenção de respostas a perguntas como: o que está acontecendo aqui, agora, com essas pessoas, nesse contexto, com os recursos disponíveis neste momento? Para responder perguntas como essa, não basta considerar apenas uma dimensão frente à quantidade de variáveis presentes na (e que podem influenciar uma) situação. Respostas mais apropriadas para definir uma situação, dependem da integração de diversas perspectivas e conhecimentos se o objetivo for, efetivamente, melhorar os resultados que indivíduos e a sociedade podem produzir em um dado momento histórico.

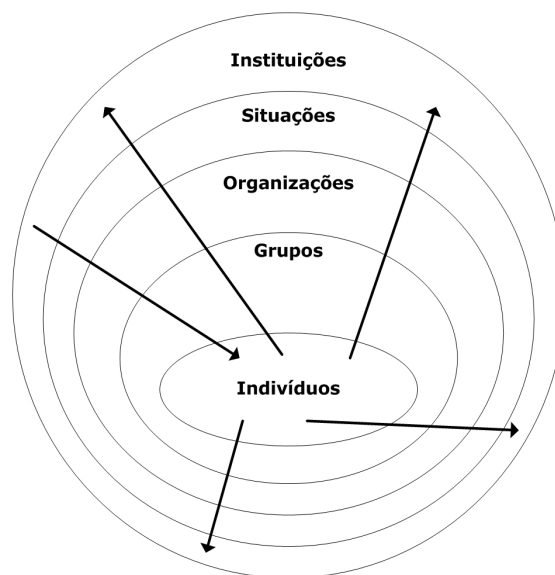


Figura 1.4 - Relações entre instituições, situações, organizações, grupos e indivíduos. (Adaptado de Schvarstein, 2002, p. 45).

Não há consenso quanto à definição do fenômeno *organização* e justamente pela existência de múltiplos significados, nas diversas áreas do conhecimento, é necessário distinguir três conceitos relevantes para compreensão do contexto organizacional: as

instituições, a organização e a situação. As instituições podem ser compreendidas como as “regras do jogo” que vigoram em determinada sociedade e em um determinado momento histórico, que fornecem incentivos e penalidades de forma a facilitar as interações humanas na sociedade. Porém, são as organizações que medeiam as relações entre as instituições e os indivíduos e, por isso, a necessidade de haver organizações que, efetivamente, produzam os resultados que a sociedade necessita. Nesse contexto, as organizações podem ser mais bem compreendidas de uma perspectiva sistêmica, pois essa perspectiva abre a possibilidade da integração do conhecimento produzido por pesquisadores, das mais diversas áreas do conhecimento científico, que investigam aspectos que constituem o fenômeno *organização*. Essa integração de diferentes conhecimentos pode aumentar a probabilidade de que as organizações produzam resultados cada vez mais significativos para a sociedade. Na perspectiva sistêmica, uma organização pode ser compreendida como uma série de partes inter-relacionadas, interdependentes e em interação que compõe um todo unitário. Nessa perspectiva, é relevante destacar quatro características a respeito da organização compreendida enquanto sistema: (a) uma organização tem propósitos específicos que definem sua função enquanto entidade, (b) uma organização pode ser muito diferente de suas partes, (c) a ordem em que as partes de uma organização são dispostas, influenciam a performance do todo e (d) cada parte de uma organização pode ser descrita, também, como uma organização. Considerando essas características, as pessoas são sistemas que fazem parte de sistemas maiores (grupos, setores, departamentos, organizações, etc.) e, desse ponto de vista, é necessário destacar que uma organização é constituída e construída por diversas pessoas nas dezenas, centenas ou milhares de encontros sociais existentes no dia-a-dia organizacional. Esses encontros não ocorrem no “vácuo”, eles ocorrem em situações que, se percebidas adequadamente, podem trazer resultados significativos para indivíduos, grupos ou organizações. É na situação que há o reconhecimento de fatores como lugar, tempo, pessoas, recursos e as relações com o contexto, que determinam a “geografia” particular de um indivíduo ou grupo. Portanto, em cada situação há a possibilidade de compreender a dinâmica das inter-relações, interdependências e interações das partes que formam o todo e, ainda, é em cada uma das situações que são produzidos os resultados organizacionais. Um dos “diálogos” necessários, entre as diversas áreas do conhecimento científico, refere-se à investigação de fenômenos que ocorrem em situações existentes no contexto dos sistemas agroindustriais.

1.2 A importância de estudos a respeito da cooperação interfirmas no contexto de subsistemas agroindustriais estritamente coordenados

A firma, na teoria econômica, pode ser compreendida como um tipo de organização que transforma fatores de produção (materiais, trabalho, capital e conhecimento) em produtos e/ou serviços (Coase, 1990), por meio de uma estrutura de governança² específica (Williamson & Masten, 1999), com o objetivo de auferir ganhos econômicos. Esse tipo de organização sempre atua em algum espaço social que é, normalmente, chamado de mercado (e.g., supermercados, *shoppings*, feiras, sítios na internet, jornais, etc.). No mercado, comprador (que pode ser somente um indivíduo, um conjunto de indivíduos ou indivíduos que representam firmas) e vendedor (que pode ser somente um indivíduo, um conjunto de indivíduos ou indivíduos que representam firmas) interagem de forma a atingir determinados objetivos individuais e/ou coletivos. Os compradores têm necessidades que normalmente são satisfeitas por vendedores que ofertam aquilo que os compradores necessitam. Portanto, o mercado pode ser compreendido como a situação onde compradores e vendedores interagem (individualmente ou por meio de firmas) de forma a satisfazer suas necessidades mútuas. É relevante notar na definição de firma, que há preocupação explícita quanto à forma de coordenação adequada, escolhida pelos gestores da firma, para transformar os fatores de produção em produtos e/ou serviços economicamente viáveis nos mercados onde a firma atua. Isso decorre do fato que as firmas podem coordenar as transações, entre comprador e vendedor, de diversas formas no mercado como, por exemplo, (a) somente com base na função preço e/ou (b) de forma cooperativa. Um dos contextos onde ocorrem investigações a respeito das formas para coordenar transações e que têm recebido especial atenção da literatura científica nacional, é o contexto formado por redes de firmas que compõem sistemas agroindustriais. Estudos (Zylbersztajn, 1999c; Bialoskorski Neto, 2004; Chaddad, 2004; Claro & Claro, 2004) têm mostrado que há necessidade de produzir conhecimento a respeito de aspectos ainda pouco desenvolvidos nesse contexto, principalmente, aqueles aspectos relacionados às interações sociais presentes em transações que deveriam ser coordenadas de forma cooperativa.

Um dos contextos que têm recebido atenção da literatura científica brasileira (Zylbersztajn & Neves, 2000) e em conferências como “*International conference on agri-*

² O termo governança está expresso no sentido aproximado do termo “coordenação”. Os termos governança, coordenação e gestão ainda são tratados confusamente em diversos trabalhos, com variados significados, por vezes usados como sinônimos, outras vezes em relação de inclusão.

food chains and networks: economics and management”, que ocorre a cada dois anos, desde 1997, na cidade de Ribeirão Preto (SP), é o de sistemas agroindustriais (daqui por diante denominado de SAGs). Segundo Zylbersztajn (2000a), em exame a respeito dos conceitos e da evolução dos SAGs no Brasil e em outros países, a origem do conceito SAG data de 1968, quando o pesquisador da Universidade de Harvard, Ray Goldberg, definiu o agronegócio (ou *agribusiness*³) de uma perspectiva sistêmica como

[...] todos os atores envolvidos com a produção⁴, processamento⁵ e *marketing*⁶ de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio. (Zylbersztajn, 2000a, p. 5).

É possível observar na Figura 1.5, uma representação esquemática de um SAG, onde estão destacadas cinco transações existentes nesse SAG. Nessa figura, estão representados (a) cinco setores econômicos de um SAG, (b) com duas firmas em cada setor (podem existir centenas ou milhares de firmas dependendo do setor analisado, por isso o uso de reticências abaixo da segunda firma de cada setor), (c) os consumidores dos produtos do SAG, (d) outras organizações que dão suporte ao SAG (como as associações, universidades, bancos, firmas e órgãos governamentais) e (e) algumas instituições que permeiam o SAG (como a cultura, a justiça, a religião, a educação e o trabalho). Quando as firmas que constituem o setor “insumos” (que produzem fertilizantes, sementes, defensivos agrícolas, vacinas para animais e implementos agrícolas, dentre outros), vendem seus produtos às firmas que constituem o setor “agricultura” (que cultivam milho, arroz, tomate, criam suínos, galinhas, bois, leite e soja, dentre outros), ocorre a transação denominada de “T1” no SAG. Quando o setor “agricultura” vende seus produtos ao setor “indústria” (que pode produzir, por exemplo, pernil suíno, peito de frango, iogurtes, queijos, polpa de tomate e leite de soja, dentre outros), ocorre a transação denominada de “T2”. Quando o setor “indústria” vende seus produtos ao setor “distribuição” (que estoca, transporta e vende os produtos da “indústria”), ocorre a transação “T3”. Quando

³ Termo em inglês constituído das palavras *agriculture* e *business* (SANDRONI, 1999). O termo agronegócio é utilizado na literatura brasileira com o mesmo significado do termo *agribusiness*.

⁴ O termo produção, nesta citação, remete aos primeiros estágios de produção agropecuária, como por exemplo a produção de milho, criação de porcos, produção de leite e todos os insumos (e.g., defensivos agrícolas, vacinas para animais, fertilizantes, semente, etc.) que deixarão os produtos prontos para o processamento.

⁵ O termo processamento, nesta citação, tem o mesmo sentido de manufaturar, industrializar, transformar matéria-prima em um produto específico. Por exemplo, ao expressar que determinada firma processou a carne suína, isso significa dizer que a matéria-prima carne de suíno foi modificada e transformada, por meio de processos de trabalho, em um produto específico como lingüiça, presunto e salame.

⁶ O termo *marketing*, em inglês, que não tem tradução para português, tem relação com as técnicas de comercialização de produtos e/ou serviços (SANDRONI, 1999) e para Kotler (1999, p. 155), “*marketing* é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”.

o setor “distribuição” vende seus produtos ao setor “clientes” (composto por clientes chamados de “auto-serviço” como supermercados, mini-mercados e padarias e por clientes chamados de “foodservice” como restaurantes, hotéis, lanchonetes e cozinhas industriais), ocorre a transação “T4”. E, finalmente, quando o setor “clientes” vende seus produtos ou serviços aos consumidores (aqueles que consomem o iogurte, o pernil de suíno, peito de frango, comem em restaurantes, lanchonetes e cozinhas industriais), ocorre a transação “T5”.

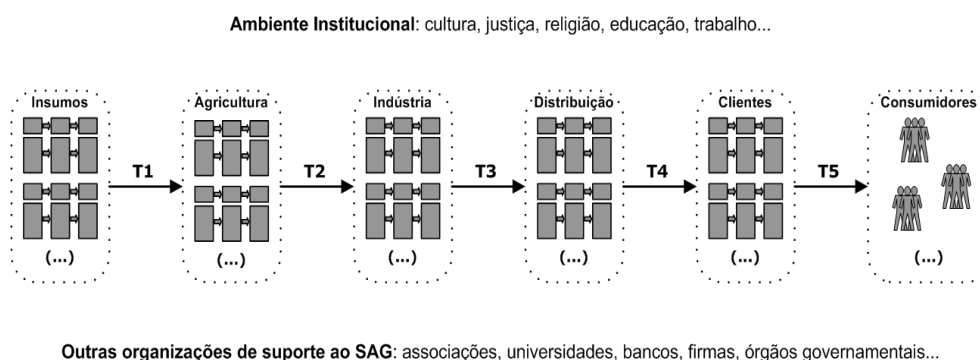


Figura 1.5 - Uma representação simplificada de um sistema agroindustrial (SAG) formado por cinco setores econômicos, os “consumidores”, cinco transações possíveis nesta perspectiva, o ambiente institucional que permeia o SAG e o ambiente de suporte organizacional a esse SAG. (Adaptado de Zylbersztajn, 2000a, p. 14).

Investigações a respeito de aspectos que constituem as transações presentes nos SAGs, podem trazer benefícios sociais e econômicos para o Brasil e para Santa Catarina. Por exemplo, o agronegócio representou, em 2004, segundo dados da Revista Balanço Anual (2005), (a) 33% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, (b) 42% das exportações brasileiras e (c) 37% dos empregos nacionais. Além disso, Najberg & Pereira (2004), em estudo a respeito da quantidade de empregos gerados em quarenta e um setores da economia brasileira, quando há aumento de dez milhões de reais no faturamento em cada setor, concluíram que alguns setores que compõem o agronegócio estão entre os maiores geradores de empregos no Brasil. Por exemplo, o setor “agropecuária” gera 828 empregos a cada aumento de dez milhões de reais no seu faturamento, o setor “abate de animais” gera 664 empregos, o setor “fabricação de açúcar” gera 677 empregos, o setor “indústria de laticínios” gera 621 empregos e o setor “indústria de café” gera 719 empregos. Quando esses números são comparados com setores que não são do agronegócio como, por exemplo, o setor “construção civil” que gera 530 empregos e outros setores industriais (como “siderurgia”, “material eletrônico”, “automóveis”, “caminhões e ônibus”, “indústria têxtil”) que geram entre 326 e 402 empregos, os setores que compõem o agronegócio destacam-se pela capacidade de geração de empregos. Os SAGs também são importantes, social e

economicamente, para o estado de Santa Catarina. Aproximadamente 215.086 pessoas estão empregadas oficialmente (com carteira de trabalho assinada) no agronegócio⁷ (ou 16,5% da população economicamente ativa do estado de SC) e, além dos trabalhadores com carteira assinada, há milhares de agricultores (e famílias que dependem diretamente do setor “agricultura”) que não aparecem nas estatísticas oficiais e que fazem parte das mais de um milhão e cem mil pessoas que moram na área rural catarinense⁸. Além disso, para Santa Catarina, o agronegócio representa 32,8% das exportações catarinenses⁹, concentra oito das sessenta e oito maiores cooperativas do país (Balanço anual, 2005, p. 412) e três dos nove maiores conglomerados alimentícios do país (Balanço anual, 2005, p. 423).

Uma das teorias utilizadas por pesquisadores para descrever, explicar e prever alguns fenômenos presentes nos SAGs é a teoria dos custos de transação. A unidade de análise dessa teoria é chamada de **transação**, que ocorre quando, respectivamente, bens e/ou serviços são transferidos e/ou prestados entre agentes econômicos¹⁰ (Williamson, 1985; Zylbersztajn, 2000b). Em síntese, a transação pode ser compreendida como a situação na qual vendedor (que pode ser uma firma) oferta algum produto ou serviço que um comprador (que pode ser uma firma) necessita. Conforme pode ser observado na Figura 1.6, a transação (enquanto unidade de análise da teoria dos custos de transação) é composta por quatro fluxos principais: (a) o fluxo de produtos, (b) o fluxo financeiro, (c) o fluxo de informações e (d) o fluxo de interações sociais. O fluxo de produtos (sentido firma “A” para firma “B”) representa toda a movimentação de transporte e armazenagem de produtos desde a firma “A” até a firma “B”. O fluxo financeiro (sentido “B” para “A”) representa a movimentação financeira entre firma “B” e firma “A”, que ocorre no sentido contrário do fluxo de produtos, pois uma vez que a firma “B” recebe um produto, essa deve pagar pelo que recebeu da firma “A”. O terceiro fluxo, o fluxo de informações (sentido “A” para “B” e “B” para “A”), corresponde à troca de informações referentes à transação de compra e venda como informações de quantidade vendida, quantidade entregue, preços acertados entre as partes, qualidade do produto, feedbacks e demais informações necessárias a promover, efetivar e repetir transações. O quarto fluxo representa as interações sociais (sentido “A” para “B” e “B” para

⁷ ICEPA/SC (Instituto de Planejamento e Economia Agrícola de Santa Catarina). *Agroindicadores*: Número de trabalhadores no agronegócio catarinense em 2003. Disponível em: <<http://www.icepa.com.br/>>. Acesso em: 23 fev. 2006.

⁸ IBGE, Departamento de População e Indicadores Sociais. Tendências demográficas : uma análise dos resultados da sinopse preliminar do censo demográfico 2000. Rio de Janeiro: IBGE, 2001. p. 52.

⁹ ICEPA/SC (Instituto de Planejamento e Economia Agrícola de Santa Catarina). *Agroindicadores*: Exportações Catarinenses em US\$ Fob em 2005. Disponível em: <<http://www.icepa.com.br/>>. Acesso em: 23 fev. 2006.

¹⁰ Agentes econômicos são as pessoas que podem interferir na economia como os empreendedores, trabalhadores, membros do governo e as famílias.

“A”) presentes na transação, que correspondem aos processos comportamentais recíprocos existentes em diversas situações que compõem uma determinada transação.



Figura 1.6 - Representação esquemática simplificada dos fluxos que compõem uma transação interfirmas.

As transações que ocorrem em um SAG, como as apresentadas na Figura 1.5, podem ser efetuadas por compradores e vendedores de várias formas, entre elas a transação baseada exclusivamente na função preço. Essa, uma das formas mais conhecidas de transacionar e, também, a mais desenvolvida pela teoria econômica (Pindyck & Rubinfeld, 1999), é aquela transação que ocorre com base exclusiva na função preço, ou seja, vendedor e comprador transacionam com base em apenas uma variável: a variável preço. Nessa forma de transação, o comprador seleciona o produto necessário à firma para a qual trabalha, daquele vendedor que tiver o menor preço para o produto de interesse. Muitas vezes, nessa forma de transação, baseada exclusivamente na função preço, aspectos relacionados às características (a) de qualidade do produto ou serviço, (b) tributárias, (c) de prazo de entrega do produto, (d) da relação processo produtivo versus meio ambiente e (e) quanto à origem dos produtos, são considerados insuficientemente ou, simplesmente, desconsiderados.

Entretanto, há outras formas de transacionar que vão além da função preço e que têm recebido especial atenção da literatura econômica (North, 1990; Downey, 1996; Farina, 1999; Zylbersztajn, 1999c; Bialoskorski Neto, 2004; Chaddad, 2004; Claro & Claro, 2004). Na teoria econômica dos custos de transação, há estudos a respeito de formas alternativas de interação entre comprador e vendedor como, por exemplo, a cooperação interfirmas. De acordo com pesquisadores (Farina, 1999; Zylbersztajn, 1999c; Bialoskorski Neto, 2004; Chaddad, 2004), essa forma de interação (a cooperação interfirmas) pode resultar às firmas, menores custos de transação e maiores oportunidades de vendas no mercado. A cooperação interfirmas surge como um tipo de transação possível no SAG, chamado de subsistema agroindustrial estritamente coordenado (daqui por diante denominado de subSAG). Para

Zylbersztajn (1999a, p. 9), em estudo a respeito de aspectos introdutórios da economia das organizações, “tal enfoque [do subSAG] privilegia um subconjunto de firmas relacionadas contratuamente, que se coordenam de modo específico para atingir determinado objetivo de mercado”. De uma perspectiva sistêmica, a rede de firmas que compõem um subSAG pode ser tratada como uma única firma (ou um único sistema) dada a interdependência, as inter-relações e as interações existentes nesse contexto. O preço passa a ser somente uma, dentre outras variáveis que podem ser consideradas na transação como, por exemplo, (a) o compromisso de entrega em data pré-acordada, (b) determinadas características da qualidade dos produtos, (c) assistência técnica mútua e (d) investimentos específicos para promover a transação. De forma a exemplificar, simplificada, como operam as firmas em um subSAG, a Figura 1.7 pode representar um subSAG de carne suína no estado de Santa Catarina. Nessa figura é possível observar que a firma “A” (que produz ração para suínos) “decide” transacionar (vender ração) somente para a firma “B” (que cria os suínos até o momento do abate na indústria), pois a firma “B” garante à firma “A” uma quantidade de compra anual de ração e, em troca, a firma “B” paga preços menores que se comprasse de outras firmas do setor “insumos”. Por sua vez, a firma “B” decide transacionar somente com a firma “C”, pois essa garante a compra do suíno da firma “B” por um preço que traz lucro satisfatório para essa firma. Ambos ganham, pois a firma “C” tem matéria-prima para sua produção e a firma “B” tem lucro satisfatório que é provido por meio da compra garantida de seu produto pela firma “C”. Da mesma forma a firma “C” resolve vender seus produtos (e.g., pernil de suíno, lingüiça toscana e lingüiça calabresa) somente para a firma “D”, pois essa firma tem uma quantidade de clientes que gera um volume suficiente de produção à firma “C”, por um preço “justo”, o que traz um bom retorno econômico para a mesma. Isso também é interessante para a firma “D”, pois essa tem um produto exclusivo para vender para seus “clientes” e, portanto, poderá ter um bom retorno econômico se administrar bem essa vantagem. As transações posteriores (“T4” e “T5”) também ocorrem com os mesmos princípios das transações anteriores, até que os produtos cheguem ao consumidor final. Em síntese, um subSAG é formado por firmas distintas (como as firmas “A”, “B”, “C”, “D” e “E” apresentadas na Figura 1.7), relacionadas intersetorialmente que, além dos objetivos individuais, têm objetivos que são comuns a todas as firmas que o compõe. Por isso, as firmas componentes de um subSAG passam a atuar de forma interdependente e necessitam cooperar para atingir os objetivos comuns.

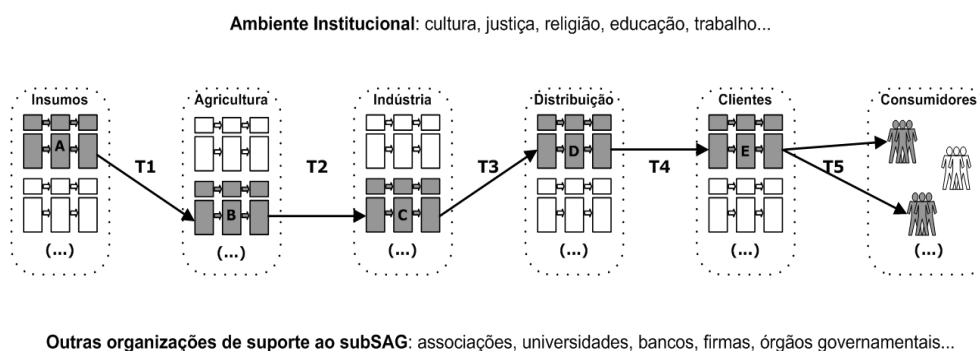


Figura 1.7 - Uma representação simplificada de um subsistema agroindustrial estritamente coordenado (subSAG), formado por cinco firmas que representam cinco setores econômicos, e as transações desde o setor econômico “insumos” até os “consumidores”.

Entretanto, a cooperação interfirmas necessária para atingir objetivos comuns, pressupõe coordenação interfirmas. Mas, essa, não é uma característica dos sistemas produtivos e, sim, o resultado da construção entre agentes econômicos (Farina, 1999). Portanto, resultado das interações sociais que ocorrem entre integrantes de firmas que compõem subSAGs e SAGs. Segundo Farina (1999), em estudo sobre a competitividade nos SAGs, é a capacidade de coordenação interfirmas “[...] que permite à empresa receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, reagir a mudanças no meio ambiente ou aproveitar oportunidades de lucro” (Farina, 1999, p. 24). E, ainda, de acordo com essa autora, quanto melhor for a coordenação entre as firmas que compõem o sistema, “[...] menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações de ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações cliente e fornecedor” (Farina, 1999, p. 32). Portanto, para Farina, a coordenação interfirmas pode viabilizar estratégias competitivas e promover a adaptação das firmas às modificações ambientais de forma efetiva.

Se a coordenação interfirmas necessária às transações baseadas na cooperação, realmente traz tantos benefícios quantos os identificados por Farina, por que há dificuldade em transacionar cooperativamente? Estudos (Nadalini, 2002; Souza & Kliemann Neto, 2002) realizados no contexto do agronegócio têm mostrado que há dificuldades em transacionar de forma cooperativa. Por exemplo, Souza & Kliemann Neto (2002), em investigação a respeito da cadeia produtiva dos vinhos finos no Estado do Rio Grande Sul, concluíram que o “individualismo” esteve presente nas interações sociais nessa cadeia produtiva e houve pouco esforço para buscar benefícios coletivos para o segmento. Segundo esses autores, houve “[...] esforços isolados e não acompanhados pelos outros membros da cadeia, pois não existe a

consciência da interdependência entre eles.” (Souza & Kliemann Neto, 2002, p. 10). Os autores também concluíram que houve (a) informações incompletas ou inexistentes ao longo da cadeia, (b) integração incipiente entre os elos da cadeia produtiva, (c) parcerias e associações frágeis entre os componentes da cadeia produtiva e (d) fraca interação com o cliente. Em investigação a respeito das quebras contratuais, caso que ocorre quando um ou mais indivíduos não cumprem o que está acordado em contrato celebrado para transacionar, nas relações entre tomaticultores e a indústria processadora de tomates no Brasil, Nadalini (2002), concluiu que a transação de compra e venda de tomates para processamento industrial tem se mostrado uma das transações mais conflituosos nesse SAG. De acordo com Nadalini (2002, p. 147), “o que se observa é uma visão de curto prazo dos agentes, visando a resultados imediatos, o que resulta em um alto índice de ocorrência de quebras contratuais”. Entre outras conclusões, Nadalini (2002) identificou várias situações conflituosas entre tomaticultores e integrantes da indústria como, por exemplo, a negociação para definir (a) preços “justos”, (b) as condições de plantio, (c) a classificação do tomate e (d) o transporte do tomaticultor para a indústria.

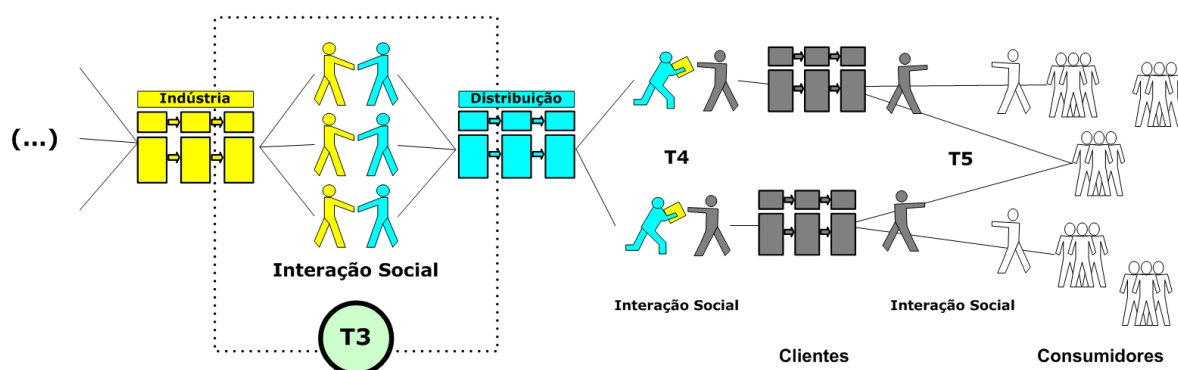
Estudos como os de Nadalini (2002) e Souza & Kliemann Neto (2002) mostram a necessidade de produzir conhecimento a respeito de aspectos ainda pouco desenvolvidos na literatura científica a respeito da cooperação interfirmas, principalmente, aqueles aspectos relacionados à interação social. Downey (1996), em exame a respeito dos desafios das cadeias produtivas apresentado na conferência internacional sobre gerenciamento dos negócios agroalimentares, afirma que o sucesso da cooperação interfirmas depende da habilidade do outro parceiro do sistema operar conforme é esperado que opere, ou seja, o sucesso depende das interações sociais existentes nas transações. Segundo esse autor, as ligações que antes eram estabelecidas no mercado, por meio da função preço, passam a ser negociadas entre indivíduos com diferentes repertórios comportamentais e, sintetiza o autor,

[...] muitas dessas relações envolvem assuntos como construção de confiança, negociação, comunicação, compartilhamento de informações e cooperação que tragam benefícios mútuos, processo esses que as ferramentas de análise econômica tradicionais não tratam diretamente. Essas dimensões da transação podem ser um grande desafio para os economistas. (Downey, 1996, p. 7, tradução nossa).

Além desses aspectos identificados por Downey (1996), há uma variada gama de interações sociais que ocorrem em uma transação entre indústria e distribuição (transação “T3”). Por exemplo, as pessoas que integram a indústria interagem com pessoas que integram a distribuição para (a) elaborar contratos, (b) negociar contratos, (c) compartilhar informações,

(d) tomar decisões conjuntas, (e) monitorar reciprocamente desempenhos profissionais, (f) planejar atividades conjuntas, (g) implementar atividades conjuntas, (h) estabelecer novas formas de atuação conjunta por decorrência de mudança nos contextos organizacionais e/ou institucionais, (i) resolver conflitos interfirmas e (j) estabelecer estratégias comuns para atender com sucesso clientes e consumidores. É possível observar na Figura 1.8 uma representação simplificada de alguns aspectos presentes no ambiente das interações sociais interfirmas (entre firmas do setor “indústria” e setor “distribuição”, transação “T3”) que, se adequadamente coordenados, podem viabilizar estratégias competitivas desde a indústria até o consumidor final e, ainda, promover a adaptação das firmas às modificações ambientais de forma mais efetiva. Em um contexto como esse, é relevante notar que o ambiente onde as transações (interações sociais) ocorrem é constituído também (ou seja, além do ambiente institucional e das organizações que suportam a transação “T3”) por características específicas de um ambiente interfirmas, como as características do ambiente interorganizacional e do ambiente social. Por exemplo, o ambiente interorganizacional pode incluir variáveis como as subculturas de cada uma das firmas, as competências específicas de cada firma que participa da interação, os ativos econômicos específicos que cada firma dispõe na relação, os objetivos específicos de cada firma e as estratégias, entre outras variáveis possíveis. Já o ambiente social apresenta variáveis como a situação específica de interação, as ações que os indivíduos apresentam nas interações, as emoções de cada participante na interação, as capacidades cognitivas individuais e os objetivos individuais, dentre outras possibilidades.

Ambiente Interorganizacional: subculturas, competências, ativos específicos, objetivos de cada firma, estratégias...



Ambiente social: situações sociais onde confluem interações, ações, emoções, decisões, objetivos pessoais...

Figura 1.8 - Representação simplificada de alguns aspectos presentes nas interações sociais interfirmas que, se adequadamente coordenados, podem viabilizar estratégias competitivas desde o setor econômico “indústria” até os “consumidores” e, ainda, promover a adaptação das firmas às modificações ambientais de forma mais efetiva.

Um dos contextos que têm recebido atenção de pesquisadores brasileiros é o de sistemas agroindustriais (SAGs). De acordo com a teoria dos custos de transação, um SAG é composto e construído por inúmeras transações. A transação, enquanto unidade de análise dessa teoria, pode ser compreendida como a situação na qual um ou mais vendedores ofertam algum produto ou serviço que um ou mais compradores necessitam. E, essas transações que ocorrem em um SAG, podem ser efetuadas por compradores e vendedores de várias formas, entre elas a transação baseada exclusivamente na função preço. Entretanto, há outras formas de transacionar que vão além da função preço e que têm recebido especial atenção de pesquisadores como, por exemplo, a cooperação interfirmas. Essa forma de transacionar pode resultar às firmas menores custos de transação, maiores oportunidades de vendas no mercado, viabilizar estratégias competitivas e promover a adaptação das firmas às modificações ambientais de forma mais efetiva. Contudo, a cooperação interfirmas necessária para atingir esses objetivos, pressupõe coordenação interfirmas e essa não é uma característica dos sistemas produtivos, mas resultado da construção entre agentes econômicos. Portanto, a cooperação interfirmas é resultado das interações sociais que ocorrem entre os integrantes das diversas firmas que compõem um SAG ou um subSAG. Estudos realizados no contexto do agronegócio têm mostrado que há dificuldade em transacionar de forma cooperativa ou de coordenar ações interfirmas e, portanto, há necessidade de produzir conhecimento a respeito de aspectos ainda pouco desenvolvidos na literatura científica a respeito da cooperação interfirmas, principalmente, aqueles aspectos relacionados à interação social. Porém, para produzir conhecimento científico a respeito de aspectos das interações sociais que constituem uma transação, há necessidade de compreender com precisão alguns aspectos do comportamento humano.

1.3 Compreender o comportamento humano com rigor científico como pressuposto para produzir conhecimento a respeito de transações baseadas na cooperação interfirmas

O fato de pesquisas científicas necessitarem, em algum grau, simplificar a realidade quando enfatizam um ou outro aspecto do todo (Botomé, 2001; Morin, 2003; Bromiley, 2005), não prescinde da necessidade de consistência lógica enquanto componente do rigor no desenvolvimento de pesquisas científicas e, portanto, requer que pesquisadores usem pressupostos consistentes em relação ao conhecimento que produzem (Bromiley, 2005). Em investigações no contexto de firmas que compõem subSAGs, onde os vários fluxos que compõem uma transação (ver Figura 1.6) são interdependentes, inter-relacionados e em

interação, há necessidade de compreender alguns aspectos do comportamento humano que constituem a transação pois, em última análise, é um conjunto de pessoas – em interação – que vai estruturar, coordenar e efetivar uma ou mais transações existentes em um subSAG. A teoria econômica dos custos de transação está fundamentada em alguns “pressupostos comportamentais” do ser humano, que embasam determinados raciocínios utilizados por pesquisadores no desenvolvimento de estudos no contexto dos subSAGs. Segundo um dos precursores da teoria dos custos de transação, o estudo das organizações econômicas considera o homem como “o homem contratual” (Williamson, 1985, p. 43). Em síntese, para esse autor, a compreensão do ser humano é reduzida ao aspecto contratual e, esse aspecto, é apenas um dos vários aspectos que caracterizam as interações humanas nas organizações e em sociedade. Dessa perspectiva “humana”, na teoria dos custos de transação há dois “comportamentos” que influenciam (ou causam, conforme o autor) os custos de transação: o “oportunismo” e a “racionalidade limitada”. O “comportamento oportunista” está relacionado a ações como, por exemplo, mentir, ocultar informações, distorcer informações, prover informações incompletas e confundir o outro participante da transação. Por sua vez, o “comportamento racional limitado” está relacionado à capacidade cognitiva limitada do ser humano ao transacionar, pois o ser humano simplifica a realidade para poder compreendê-la e, por isso, comete falhas sistemáticas no processo de elaborar contratos, planejar, decidir e monitorar transações. Esse conhecimento a respeito do “comportamento humano”, tal qual descrito por Williamson (1985, 1995, 1996), vem sendo disseminado por outros pesquisadores (Farina, 1999; Zylbersztajn, 1999b; Nadalini, 2002; Faria, Vieira & Souza, 2005; entre outros) que, por sua vez, estimulam outros a reproduzir um tipo de conhecimento que, de alguma forma, não foi estudado em profundidade (a) por Williamson em seus estudos (Williamson, 1985, 1995, 1996) e (b) por outros autores que fazem uso da teoria dos custos de transação. Caso pesquisadores continuem compreendendo o ser humano e o comportamento humano conforme o que está descrito na teoria dos custos de transação (uma compreensão fragmentada e superficial), há o risco de que a investigação de aspectos de uma ou mais transações incorram em erros que, por sua vez, podem influenciar decisões e ações de dirigentes de indústria ou de governo ou de demais interessados, em uma direção que pode prejudicar a sociedade ou as firmas componentes de um subSAG. Portanto, descrever e explicar alguns aspectos do comportamento humano, pode auxiliar pesquisadores e gestores, interessados no contexto de redes de firmas em SAGs, a desenvolverem pesquisas e gerirem melhor as situações que ocorrem nesse contexto.

Na literatura econômica (Coase, 1990; North, 1990; Williamson, 1996; Bromiley, 2005) é possível notar que pesquisadores tem alertado para problemas no desenvolvimento de teorias econômicas baseadas em pressupostos, a respeito do comportamento humano, equivocados ou insuficientes. Por exemplo, North (1990) argumenta que há dificuldade em modificar e refinar a compreensão de fenômenos que muitas vezes são esquecidos, percebidos insuficientemente ou desenvolvidos superficialmente no conhecimento científico econômico, como a cooperação. Segundo esse autor, algumas teorias são baseadas em pressupostos comportamentais que consideram insuficientemente a natureza humana e que, por isso, necessitam de estudos a respeito de outras variáveis que compõem um mesmo fenômeno. De acordo com esse autor,

a teoria [econômica do desenvolvimento] está baseada na escassez e, portanto, na competição; [...] Nos últimos trinta anos, economistas e cientistas sociais têm tentado modificar e refinar temas que foram esquecidos nessa teoria. De forma simples, o que tem sido esquecido é uma compreensão da natureza humana da coordenação e da cooperação [ampliando a observação para além do foco meramente competitivo]. (North, 1990, p. 11, tradução nossa).

Em outras palavras, North destaca que pesquisas baseadas exclusivamente no pressuposto de que o comportamento humano é essencialmente competitivo, negligenciam outros aspectos também relevantes desse mesmo comportamento, que tem relação com a coordenação e cooperação na sociedade ou em organizações. Por sua vez, Bromiley (2005), em exame a respeito dos fundamentos comportamentais da administração estratégica, afirma que a teoria econômica dos custos de transação pressupõe que o comportamento dos seres humanos é caracterizado somente pelo “individualismo e movido por um ávido auto-interesse”. Esse autor argumenta que esses pressupostos, na forma como estão desenvolvidos, dificultam a compreensão do contexto organizacional, pois desconsideram outros aspectos relevantes como a cooperação. Para Bromiley (2005), as organizações não funcionariam caso fossem compostas, estritamente, por pessoas individualistas ou movidas “avidamente” pelo auto-interesse. Entretanto, parece que tem sido mais fácil falar a respeito das inconsistências entre “pressupostos comportamentais humanos” e a teoria econômica que, efetivamente, corrigir essas inconsistências. Por exemplo, Williamson (1985, 1996) afirma que os comportamentos dos agentes econômicos devem ser descritos em termos “realistas” na teoria econômica, contudo, em nenhum estudo realizado por esse autor (Williamson, 1985, 1995, 1996) há uma definição precisa quanto ao significado do comportamento humano e, inclusive, o autor não explicita o que é descrever o comportamento humano de forma “realista”. Talvez, por esses

motivos, alguns pesquisadores (Morin, 2003) alertem para os erros do conhecimento econômico da seguinte forma:

Assim, a economia, por exemplo, que é a ciência social matematicamente mais avançada, é também a ciência social e humanamente mais atrasada, já que se abstraiu das condições sociais, históricas, políticas, psicológicas, ecológicas inseparáveis das atividades econômicas. É por isso que seus peritos são cada vez mais incapazes de interpretar as causas e as consequências das perturbações monetárias e das bolsas, de prever e de predizer o curso econômico, mesmo em curto prazo. Por conseguinte, o erro econômico torna-se a consequência primeira da ciência econômica. (Morin, 2003, p. 42).

O fato do ser humano viver a maior parte de sua vida em ambientes sociais (e.g., família, igreja, hospitais, restaurantes, praia, clubes, parques, firmas, indústrias, escolas, etc.) faz com que o comportamento humano seja considerado como algo “dado”. Em outras palavras, “a maioria das pessoas pensa que o fato de viver o tempo todo com esse fenômeno [comportamento humano] o torna conhecido e sem nenhum problema de entendimento” (Botomé, 2001, p. 689). Também por isso, cada indivíduo desenvolve sua própria “teoria” de como os indivíduos agem uns em relação aos outros e/ou ao ambiente e, por vezes, há a “transposição” desse conjunto de “teorias” para alguns estudos, sem os cuidados necessários que o rigor científico pressupõe. Por exemplo, no estudo a respeito de elementos motivadores da colaboração em redes de firmas do setor de flores e plantas em vasos da Holanda, desenvolvido por Claro & Claro (2004), onde os pesquisadores testaram quatro hipóteses quanto à influência da confiança e dos ativos específicos na colaboração interfirmas, há pressupostos que foram considerados válidos pelos autores, que podem ter influenciado os resultados desse estudo. Claro & Claro (2004) consideraram que (a) “a confiança existe devido a um laço emocional criado entre os indivíduos” (Claro & Claro, 2004, p. 70), (b) “uma vez estabelecida uma base de confiança as empresas aprendem que as ações conjuntas podem produzir melhores resultados do que ações isoladas, pautadas por interesses individuais” (Claro & Claro, 2004, p. 70), (c) “o comprador que confia em seu fornecedor troca informações pertinentes, compreensivas, precisas e oportunas, contribuindo para o planejamento e a resolução de problemas” (Claro & Claro, 2004, p. 70) e (d) em relacionamentos “mais antigos, as ações conjuntas tendem a um maior êxito” (Claro & Claro, 2004, p. 71). Nesses quatro pressupostos considerados pelos autores, há quatro relações onde uma causa determina um efeito: (1) o laço emocional determina a confiança (letra “a”), (2) a confiança determina o “aprendizado” (das empresas) de que ações conjuntas são melhores que ações individuais (letra “b”), (3) a confiança do comprador no fornecedor determina a troca de informações compreensivas e oportunas (letra “c”) e (4) os relacionamentos antigos podem

determinar ações conjuntas de maior êxito (letra “d”). Com o conhecimento disponível atualmente a respeito do comportamento humano, é possível estabelecer tais relações causa-efeito? O que vem a ser o comportamento humano da perspectiva da ciência que o estuda, a Psicologia?

Não há consenso quanto à definição de comportamento (Botomé, 2001). No senso comum, o comportamento humano, por vezes, é entendido como sinônimo do que um indivíduo faz, ou seja, sua ação. Para autores (Del Prette & Del Prette, 2002) que estudam a psicologia das relações interpessoais, o comportamento humano é compreendido como um subsistema do sistema humano. Esse sistema seria composto por três subsistemas: o subsistema cognitivo, o subsistema emocional e o subsistema comportamental. O comportamento humano é considerado, na perspectiva e contexto dos estudos de Del Prette & Del Prette (2002), como a ação observável de um indivíduo em uma situação social qualquer. Para autores (Pozo, 2002) que estudam a aprendizagem da perspectiva cognitiva, o comportamento é compreendido como a resposta (ou ação) de um indivíduo frente ao ambiente que se encontra e é considerado como um grau de atuação do indivíduo em seu ambiente. Já para Catania (1999), que estuda a aprendizagem da perspectiva comportamental, o comportamento pode ser definido superficialmente como qualquer coisa que um organismo faz, porém, que só pode ser compreendido quando analisado, em conjunto, com seus antecedentes e conseqüentes.

De forma a esclarecer as transformações ocorridas em relação ao conceito de comportamento na Psicologia, Botomé (2001) sistematizou as descobertas com relação a esse conceito. Para esse autor, da perspectiva da Análise Experimental do Comportamento, a ênfase do conceito está na relação entre aquilo que o organismo faz (ou seja, sua ação) e o ambiente no qual ele o faz. Conforme pode ser observado na Figura 1.9, que representa esquematicamente a definição de comportamento segundo Botomé (2001), o comportamento não é somente aquilo que um indivíduo faz (sua ação) mas, sim, a relação entre a ação de um indivíduo e o ambiente (ou a situação) no qual ele age. É relevante notar que a situação, nessa perspectiva, pode ser definida como o que acontece antes da ação de um organismo (ou junto à ação) e o que acontece depois (imediatamente ou não) dessa ação. Nesse sentido, a situação não é algo estático, mas algo mutável por meio da ação do organismo que age em relação a ele e, mutável, também, por decorrência das modificações das características da situação que

antecede a ação do indivíduo e das características da situação conseqüente à ação do indivíduo. Conforme Botomé (2001) argumenta, os

[...] *eventos ambientais* incluem tanto os que são antecedentes às ações de um organismo (situações compostas por classes de estímulos antecedentes), quanto os que são decorrentes dessas ações (situações compostas por classes de estímulos conseqüentes). O ambiente é sempre o que existe antes da ação e o que existe depois da ação. A complexidade das relações que constituem e definem cada comportamento ainda é acrescida de um ambiente em constante modificação. (Botomé, 2001, p. 694).

COMPORTAMENTO		
Situação antecedente	Ação	Situação conseqüente
O que acontece antes ou junto à ação de um organismo.	Aquilo que um organismo faz.	O que acontece depois da ação de um organismo.

Figura 1.9 - Especificação dos três componentes constituintes da definição do comportamento como relação entre o que um organismo faz e a situação (anterior e posterior à ação) em que o faz. (Adaptado de Botomé, 2001, p. 697).

De forma a dar maior visibilidade ao conceito de comportamento humano, Botomé (2001) propõe o exame de um exemplo (ver Figura 1.10) simplificado a respeito dos componentes de um comportamento, que pode ser nomeado pela expressão *abotoar blusa*. Nesse exemplo é possível examinar os componentes envolvidos e que constituem esse comportamento. O autor argumenta que “dizer que uma pessoa ‘abotoou uma blusa’, somente pelas características dos movimentos dos dedos e das mãos, é ignorar o que acontece” (Botomé, 2001, p. 700), pois o comportamento de abotoar blusa só existe uma vez que o indivíduo consiga, efetivamente, os resultados que estão explicitados na coluna “situação conseqüente” da Figura 1.10. Portanto, não basta dizer que o indivíduo tem a intenção ou interesse em abotoar a blusa, se esse não conseguir os resultados de interesse com suas ações. Quando o indivíduo não consegue os resultados de interesse, há, então, um outro comportamento que não o que está representado pela Figura 1.10. E, por isso, haveria a necessidade de caracterizar e nomear o comportamento de outra forma.

COMPORTAMENTO DE "ABOTOAR A BLUSA"		
Situação antecedente	Ação	Situação conseqüente
<ul style="list-style-type: none"> * Blusa desabotoada * Sensação de frio * Características da blusa * Risco de prejudicar a saúde * Outras características do ambiente 	<p>Movimentos das mãos e dos dedos em torno dos botões e das casas da blusa</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Blusa abotoada * Diminuição da sensação de frio * Maior probabilidade de manter a saúde intacta * Outras conseqüências

Figura 1.10 - Especificação dos três componentes constituintes da definição do comportamento denominado pela expressão "abotoar blusa". (Adaptado de Botomé, 2001, p. 700).

O exemplo representado pela Figura 1.10 não expressa todas as relações possíveis entre os componentes de um comportamento. É possível observar na Figura 1.11 diferentes tipos de relações entre os três componentes do comportamento. Quanto mais complexo for um organismo, mais complexas podem ser as relações que estabelece com a situação. Por exemplo, Botomé (2001) afirma que quando as ações (classes de respostas) referem-se à linguagem (ações verbais, escritas, simbólicas), ao pensamento ou ao raciocínio, a dificuldade para distinguir o comportamento, que efetivamente ocorre, aumenta significativamente. Nesses casos, os três componentes do comportamento são mais difíceis de serem identificados e as relações mais difíceis de caracterizar. Em um exemplo simplificado e incompleto, como o mostrado na Figura 1.10, há como identificar as relações do tipo 1 e 2 que estão representadas na Figura 1.11. Conforme pode ser observado na Figura 1.10, alguns aspectos específicos da situação (sensação de frio, blusa desabotoada, risco de prejudicar a saúde...) influenciam o indivíduo a agir de determinada forma (movimentar as mãos e dedos em torno de botões e casas da blusa), o que pode ser identificado como uma relação do tipo situação-ação (relação tipo 1). Por sua vez, as ações do indivíduo (classes de respostas) produzem determinados resultados (blusa abotoada, diminuição de frio, menor probabilidade de ficar resfriado...), o que pode ser identificado como uma relação do tipo ação-conseqüência (relação tipo 2). O comportamento, portanto, é constituído por um conjunto de relações entre seus componentes que apresentam diferentes graus de complexidade de acordo com as situações e organismos envolvidos. O mais freqüente no senso comum é a crença de que o comportamento é um fenômeno simples, é *algo dado como certo*. Entretanto, se o exame a respeito do exemplo mostrado na Figura 1.10 continuasse a ser realizado em maior profundidade, o que ocorreria (quais as novas relações, como identificar as novas características, como nomear, quais as

decorrências, etc.) com o comportamento do indivíduo se, por algum motivo, esse não percebesse que a blusa estivesse desabotoada? Ou, o que mudaria, simplesmente, se o indivíduo não percebesse a relação entre passar frio e ficar resfriado?

Componentes Tipos de relação	Situação (O que acontece antes ou junto à ação de um organismo)	Ação (Aquilo que um organismo faz)	Consequência (O que acontece depois da ação de um organismo)
1	→		
2		→	
3	←		
4		←	
5	→		→
6	←		←
7	← → ← →	→ ← → ←	→ ← → ←

Figura 1.11 - Diferentes tipos de relação entre os três componentes de um comportamento. (Botomé, 2001, p. 701).

A complexidade aumenta quando há mudança da perspectiva de análise do comportamento de um indivíduo, para a análise do comportamento entre dois ou mais indivíduos, ou seja, a análise dos processos comportamentais de influência recíproca entre dois ou mais indivíduos. A partir do conceito de comportamento explicitado por Botomé (2001), a interação social pode ser compreendida como um tipo de relação que o ser humano estabelece com o contexto, caracterizada pela influência recíproca entre os comportamentos de dois ou mais indivíduos e as demais características situacionais. A Figura 1.12 representa uma interação social entre o indivíduo “A” e o indivíduo “B”. É possível observar nessa figura que, em uma interação social, algumas consequências produzidas pela ação (classe de respostas) do indivíduo “A”, compõe as características da situação antecedente do indivíduo “B”. Ou seja, a ação do indivíduo “B”, além de ser influenciada pelo que já caracteriza uma dada situação para esse indivíduo, é influenciada, também, pelas mudanças na situação produzidas pelo indivíduo “A”. Tudo isso, por sua vez, influencia os resultados que o indivíduo “B” pode produzir, frente à situação que se encontra. E as consequências produzidas pelo indivíduo “B”, podem servir como antecedentes para a situação de outros indivíduos, inclusive, para a situação do indivíduo “A”.

COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO A					
Situação antecedente	Ação	Situação conseqüente			
O que acontece antes ou junto à ação do indivíduo.	Aquilo que o indivíduo faz.	O que acontece depois da ação do indivíduo.			
			Situação antecedente	Ação	Situação conseqüente
			Mudanças no ambiente produzidas pelo indivíduo A e demais características que acontecem antes ou junto à ação do indivíduo B.	Aquilo que o indivíduo B faz a partir das mudanças produzidas pelo indivíduo A.	Novas mudanças no ambiente que podem servir como antecedentes para outros indivíduos ou para o indivíduo A.
			COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO B		

Figura 1.12 - Especificação dos componentes constituintes de uma interação diádica. (Adaptado de Wolff, 2003, p. 39).

Nesse contexto, Botomé (2001) alerta para o fato de ser freqüente pessoas nomearem algumas relações que se referem a algum tipo de comportamento, a partir de observações ou considerações parciais sobre as características dos três componentes de um comportamento. Ainda vigora a compreensão de relações causa-efeito a respeito do fenômeno comportamento humano, contudo, o comportamento é um fenômeno multideterminado (Botomé, 2001). O que dizer, portanto, de “pressupostos comportamentais ou de relacionamentos” humanos considerados por pesquisadores (Claro & Claro, 2004) na forma de uma causa para um efeito como o “fato” (1) de o laço emocional determinar a confiança, (2) a confiança determinar o “aprendizado” (das empresas) de que ações conjuntas são melhores que ações individuais, (3) a confiança do comprador no fornecedor determinar a troca mútua de informações compreensivas e oportunas e (4) os relacionamentos antigos poderem determinar ações conjuntas de maior êxito? Felizmente, os autores (Claro & Claro, 2004) afirmam que há limitações em sua pesquisa, pois ela foi realizada com um corte transversal. E sugerem que se realizem pesquisas com um corte longitudinal, “uma vez que permitem comprovar a causalidade das relações” (Claro & Claro, 2004, p. 77). Comprovação que dependerá, logicamente, das condições e métodos empregados nas pesquisas que forem realizadas dessa forma.

É relevante notar algumas diferenças entre a forma como o “comportamento” é explicitado nos estudos da teoria econômica dos custos de transação e a noção de comportamento na perspectiva psicológica da análise do comportamento. Por exemplo, de acordo com o que está descrito na literatura a respeito dos custos de transação, um dos “comportamentos” que influencia esses custos é o “comportamento oportunista”, ou seja, aquele “comportamento” que corresponde às ações de *mentir*, *omitir informações* e *distorcer informações*. Contudo, em momento algum, na literatura econômica (Williamson, 1985, 1995, 1996; Farina, 1999; Zylbersztajn, 1999b; Nadalini, 2002; Faria, Vieira & Souza, 2005), os pesquisadores mencionam as características da situação antecedente e da situação conseqüente onde esse tipo de ação ocorre. É possível observar na Figura 1.13, uma representação simplificada de como pesquisadores vêm descrevendo, por exemplo, esse “comportamento oportunista” na literatura, ou seja, o descrevem sem explicitar aspectos situacionais onde ações humanas – como mentir, omitir e distorcer – ocorrem. E, ainda, como as ações oportunistas (e.g. *mentir*, *omitir* e *distorcer*) sempre acontecem em uma relação com outros indivíduos, é relevante destacar que, também, há omissão das relações recíprocas entre o indivíduo que, por exemplo, *mente* e o indivíduo que “sofre” as conseqüências da mentira do outro. Portanto, alguns pesquisadores que utilizam os “pressupostos comportamentais” da teoria dos custos de transação, quando descrevem ou interpretam o “comportamento humano”, o fazem suprimindo ou omitindo ou caracterizando insuficientemente a situação

“COMPORTAMENTO OPORTUNISTA”		
Situação antecedente	Ação	Situação conseqüente
O que acontece antes ou junto à ação de um organismo.	Aquilo que um organismo faz.	O que acontece depois da ação de um organismo.
?	Mentir Omitir Distorcer	?

Figura 1.13 - Representação incompleta de aspectos da classe de comportamentos enfatizada pela literatura econômica como “comportamento oportunista”, sem especificar a situação em que esse comportamento ocorre e a interação com outro indivíduo que é quem “sofre” com a ação “oportunista”.

e/ou o contexto onde ocorrem as ações humanas. Por sua vez, pesquisadores que estudam o comportamento humano (Janis, 1982; Schein, 1999; Catania, 1999; Botomé, 2001; Kubo & Botomé, 2001; Del Prette & Del Prette, 2002; Schvarstein, 2002; Pozo, 2002) têm

argumentado que, quando esse é estudado (ou gerido) de forma descontextualizada ou com caracterização insuficiente da situação, há redução da probabilidade de que os indivíduos, as organizações e a sociedade obtenham resultados significativos para sua evolução.

Em pesquisas científicas cujo objetivo é ampliar o conhecimento a respeito dos custos de transação, os pressupostos a respeito do comportamento humano têm sido considerados ou investigados insuficientemente. Por exemplo, quando alguns pesquisadores descrevem ou interpretam o “comportamento humano”, por vezes, o fazem suprimindo ou omitindo ou caracterizando insuficientemente a situação onde ocorrem as ações humanas. Contudo, na perspectiva da análise experimental do comportamento, esse não pode ser descrito ou interpretado somente pelo que um organismo faz (sua ação). A ênfase do conceito de comportamento está, justamente, na relação entre a ação de um organismo e a situação na qual ele age. Portanto, se o objetivo é ampliar o conhecimento a respeito de aspectos dos custos de transação, é necessário que o comportamento humano seja considerado com o devido rigor científico. Porém, quais seriam as decorrências para o estudo de aspectos do transacionar de forma cooperativa, quando o comportamento humano é definido como uma relação entre aquilo que um indivíduo faz e a situação na qual ele o faz?

1.4 A necessidade de estudos que ampliem o conhecimento a respeito da implementação de estratégias cooperativas em redes de firmas

Na literatura econômica é possível observar que pesquisadores (Farina, 1999; Zylbersztajn, 1999c; Bialoskorski Neto, 2004; Chaddad, 2004) pressupõem que transacionar de forma cooperativa (ou a cooperação interfirmas) pode resultar às firmas, que transacionam dessa forma, (a) menores custos de transação, (b) maiores oportunidades de vendas no mercado, (c) reação mais rápida em relação às mudanças no ambiente e (d) aproveitamento mais efetivo de oportunidades de lucro. Mesmo na literatura de administração, também é possível notar que pesquisadores (Teixeira & Guerra, 2002; Bertero, Vasconcelos & Binder, 2003) pressupõem que um dos objetivos das *alianças e formação de redes estratégicas* entre firmas é o estabelecimento de cooperação mútua de forma a diminuir custos ou melhorar a capacidade competitiva, das firmas aliadas, frente às alterações no ambiente. Portanto, a cooperação interfirmas seria um tipo de estratégia que, em síntese, traria resultados significativos às firmas que dela participassem. Contudo, estudos realizados em redes de firmas no agronegócio (Nadalini, 2002; Souza & Kliemann Neto, 2002), em sistemas

complexos de produção (Teixeira & Guerra, 2002) e na implementação de estratégias colaborativas em redes de firmas (Carneiro, Araújo & Cardoso, 2003; Vieira, Ferreira Junior & Yoshizaki, 2003) têm mostrado que há dificuldades em implementar transações cooperativas. E, ainda, estudos (Booz-Allen & Hamilton, 2002; Oaks, Markham e Mehlretter, 2004; Hrebiniak, 2006) também têm mostrado que as falhas na implementação de estratégias (de diversos tipos) são responsáveis pela maior parte dos resultados insatisfatórios obtidos por firmas ou redes de firmas. Nesse contexto, parece que parte das dificuldades existentes, na implementação de estratégias, esteja relacionada à compreensão insuficiente do que seja *implementar estratégias cooperativas* em redes de firmas e, por isso, há a necessidade de estudos que avancem a compreensão a esse respeito.

O aumento do ritmo das mudanças e da complexidade do ambiente tem influenciado a forma como as firmas conduzem suas atividades. Nesse sentido, alguns autores (Porter, 1996; Loiola et al., 2004) argumentam que quanto maior a incerteza ambiental (o ritmo das mudanças), maior a necessidade de uma direção clara para o futuro e, esse fato, tem estimulado pesquisadores a produzir conhecimento a respeito das formas como as firmas lidam (ou deveriam lidar) com as mudanças ambientais. O conhecimento produzido a esse respeito tem sido nomeado genericamente de *estratégia* ou *administração estratégica* ou *planejamento estratégico*. Segundo Tavares (1991), em exame a respeito do planejamento estratégico no contexto empresarial, entre a década de 1950 e fins década de 1980, o planejamento estratégico passou por quatro fases distintas. Houve a fase do planejamento financeiro (década de 1950), a fase do planejamento a longo prazo (década de 1960), fase do planejamento estratégico (década de 1970) e a fase da gestão estratégica (a partir da década de 1980 até os dias atuais). Cada fase contribuiu para o avanço da fase posterior ao considerar novos aspectos surgidos das mudanças no ambiente onde as firmas operavam, de forma que fossem eliminados ou revisados aspectos que limitavam, dificultavam ou distorciam o conhecimento a respeito da estratégia.

Na primeira fase (a do planejamento financeiro) a ênfase estava relacionada aos aspectos orçamentários, ou seja, os indivíduos integrantes das firmas faziam previsões de receitas e custos e, então, todos os integrantes da firma tinham que cumprir o orçamento previsto para o período determinado. Os principais problemas identificados nesse tipo de planejamento tinham relação com o enfoque (a) eminentemente intrafirma e (b) voltado para o componente monetário do negócio. Por isso, as pessoas privilegiavam a consecução do

orçamento, relegando a segundo plano, a consecução das funções da firma no mercado. A fase do planejamento a longo prazo agregou, além do conhecimento a respeito do planejamento financeiro, análises de tendências passadas e projeção de tendências futuras, que passaram a considerar aspectos do ambiente externo à firma. Contudo, essas análises e projeções baseavam-se em “fotografias” do ambiente (dados do passado eram extrapolados para o futuro), ou seja, as projeções consideravam o ambiente como algo estático. À medida que o ambiente em que as firmas operavam mudava com maior rapidez, pesquisadores e gestores identificaram uma das deficiências da perspectiva de planejamento a longo prazo: considerar limitadamente as mudanças ambientais presentes e futuras. O planejamento estratégico (terceira fase) veio para superar esse limite e passou a considerar, também, análises das mudanças no ambiente, análise dos recursos disponíveis na firma, a alocação desses recursos aos diferentes negócios da firma e a integração disso tudo em relação à diferenciação, aos objetivos e propósitos “maiores” das firmas. Para alguns teóricos da época (Ohmae, 1985, p. 13), o pensamento ou raciocínio estratégico deveria “[...] compreender com clareza o caráter particular de cada elemento da situação, depois se utilizar da maneira mais plena possível o poder mental para reestruturar da maneira mais proveitosa esses elementos”. A ênfase no componente cognitivo e, ainda, a separação entre *planejadores* e *executores* na estrutura organizacional das firmas, na fase do planejamento estratégico, influenciou o questionamento a respeito da validade dessa concepção. Por exemplo, alguns autores (Amana-Key, 1994; Bliss, 1994; Trout, 1999) alertaram para os seguintes problemas existentes nesse tipo de planejamento: (a) do que adianta a formulação de modelos cognitivos “exuberantes”, “elegantes” e “complexos” se não são implementáveis na “prática”? (Trout, 1999), (b) “eu trouxe especialistas e eles desenvolveram uma estratégia para nós, mas nada está acontecendo” (Bliss, 1994, p. 211), (c) “passamos todo o nosso tempo em reuniões, mas nunca temos tempo para tratar dos problemas reais” (Bliss, 1994, p.211), (d) “até que ponto as discussões e decisões de planejamento estão conectadas com a ‘empresa real’ em contraposição a uma ‘empresa imaginária’, que só existe na cabeça dos executivos?” (Amana-Key, 1994, p. 4) e (e) “qual é o sentimento entre os principais líderes em termos da aparente dicotomia planejamento vs. execução? A execução é vista como algo secundário?” (Amana-Key, 1994, p. 6). A gestão estratégica surgiu para superar alguns desses problemas e adicionou à concepção do planejamento estratégico, que enfatizava o componente cognitivo, a implementação das estratégias em todos os níveis (Tavares, 1991; Campos, 1996; Bertero, Vasconcelos & Binder, 2003). De acordo com Bertero, Vasconcelos & Binder (2003, p. 51), em exame a respeito da produção científica brasileira em estratégia empresarial entre 1991 e

2002, a “gestão estratégica implica que as mesmas pessoas formulem, revisem e implementem estratégias. A responsabilidade pela gestão é de todos”. Contudo, é possível observar na literatura a respeito de estratégia (Booz-Allen & Hamilton, 2002; Clegg, Carter & Kornberger, 2004; Hrebiniak, 2006), que a maior parte dos estudos concentram-se, ainda, na formulação de estratégias, ou seja, no componente cognitivo da estratégia. Mas, o que significa o termo *estratégia*?

Não há consenso quanto ao conceito de *estratégia*. Por exemplo, Mintzberg, Lampel & Ahlstrand (2002), em sistematização do conhecimento a respeito do significado do conceito *estratégia* desde a década de 1950, concluem que a estratégia pode ser definida de várias formas. Para esses autores, estratégia pode ser (1) planejamento – associado à direção, guia, trajetória para ir de um ponto a outro; (2) modelo – associado a um padrão que permite às firmas serem coerentes ao longo do tempo; (3) posicionamento – associado às escolhas únicas que uma firma faz frente à concorrência; (4) perspectiva – onde a estratégia é um meio para que as firmas executem “coisas”; e (5) armadilha – associada a manobras que as firmas podem fazer para abalar os concorrentes. Por sua vez, Tavares & Amaral (2003), em exame a respeito da evolução dos conceitos de estratégia e competitividade, concluem, também, que há várias definições para *estratégia*. Contudo, para esses autores, as definições não apresentam diferenças significativas. Conforme o estudo de Tavares & Amaral (2003), os elementos comuns adotados por alguns autores consultados (Chandler, Ansoff, Andrews, Quinn e Henderson) são: objetivos, propósitos e metas; planos/padrão; cursos de ação; políticas; vantagem competitiva; públicos relevantes e alocação de recursos. Em revisão de literatura realizada pelo pesquisador, é possível verificar no Quadro 1.1 que também não há consenso quanto às definições do termo *estratégia*. Por exemplo, em apenas duas dessas definições (Bliss, 1994; Tavares & Amaral, 2003) há menção explícita a respeito da elaboração de planos (estratégicos ou de ação). Vale ressaltar que esses planos referem-se aos documentos resultantes do processo de planejamento estratégico (Tavares, 1991; Oliveira, 2006). Por sua vez, Campos (1996, p. 304) define estratégia de uma forma mais genérica como “[...] o caminho a ser seguido pela organização para garantir a sua sobrevivência a longo prazo”. Ou seja, para Bliss (1994) e Tavares & Amaral (2003) a estratégia envolve a elaboração de um plano, algo bem específico. Já na definição elaborada por Campos (1996), “fica em aberto” se a estratégia necessita ou não de um plano ou de como a estratégia é formalizada. Da mesma forma ocorre com as demais definições apresentadas no Quadro 1.1, algumas mais genéricas

Quadro 1.1 - Algumas definições para o termo *estratégia*, no contexto de firmas, segundo autores selecionados

AUTORES	ANO	DEFINIÇÕES
OHMAE	1985	"[...] é, em poucas palavras, a vantagem sobre a concorrência. [...] implica esforços no sentido de alterar da maneira mais eficaz possível seu poderio em relação ao dos concorrentes." (p. 35-36)
ROBBINS	1990	"Estratégia pode ser definida como a determinação das metas básicas de longo prazo e objetivos de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e de alocação de recursos necessários para a consecução dessas metas." (p. 121, tradução nossa)
PORTER	1991	"[...] o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas." (p. 16)
TAVARES	1991	"[...] dado determinado ambiente ou situação, [estratégia corresponde] a caminhos alternativos para que os objetivos possam ser alcançados." (p. 166)
BLISS	1994	"A estratégia pode ser vista como uma série de intenções, muitas vezes expressas como um plano estratégico. O plano expõe a missão da empresa, o âmbito de suas operações e metas, e as medidas necessárias para atingir essas metas, no contexto amplo do seu ambiente competitivo." (p. 213)
CAMPOS	1996	"Estratégia é o caminho a ser seguido pela organização para garantir a sua sobrevivência a longo prazo." (p. 304)
ROQUETE & TAVARES	2002	"[...] a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar de forma contínua e sistemática o ajustamento da organização às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional." (p. 3)
TAVARES & AMARAL	2003	"[...] estratégia envolverá sempre a elaboração de plano de ação para o estabelecimento de rumos da organização e a alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos." (p. 10)
OLIVEIRA	2006	"[...] estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, as metas, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente." (p. 194)

(com menos aspectos que caracterizam a estratégia), outras mais específicas (com mais aspectos que caracterizam a estratégia).

Entretanto, além dessas diferenças de amplitude entre as definições de estratégia, há aspectos comuns entre elas. Em análise a respeito dessas definições, apresentadas no Quadro 1.2, é possível destacar três aspectos comuns presentes no termo *estratégia*: (a) o ambiente “externo” (identificado nas definições como ambiente, ambiente em mutação, ambiente competitivo, concorrentes...), (b) objetivos (identificado nas definições como rumos, metas, visão de futuro, intenções...) e (c) como atingir esses objetivos (identificado nas definições como planos, planos de ação, cursos de ação, políticas necessárias...). Com relação ao ambiente “externo” das firmas, em todos os artigos e livros revisados pelo pesquisador (ver Quadro 1.2), os autores caracterizam o ambiente em que as firmas operam a partir do

Quadro 1.2 - Algumas características comuns para o termo estratégia conforme definições propostas por autores selecionados, uma síntese possível para essas definições e o destaque para a falta do componente *implementar* no termo estratégia

AUTORES	ANO	ESTRATÉGIA					SÍNTESE DAS DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA	EXPLICAÇÃO DO COMPONENTE IMPLEMENTAR
		AMBIENTE EXTERNO À FIRMA		OBJETIVO DA ESTRATÉGIA	COMO Atingir OBJETIVOS			
		CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	ÊNFASE DA ANÁLISE					
OHMAE	1985	Escassez; Competição	concorrentes	Aumentar vantagem sobre a concorrência.	Alterar da maneira mais eficaz o poderio em relação aos concorrentes.	Frente a um determinado ambiente, formular objetivos e propor caminhos para consecução desses objetivos.	?	
ROBBINS	1990		concorrentes	Sobrevivência a longo prazo.	Estabelecer cursos de ação.			
PORTER	1991		concorrentes	Superar desempenho de concorrentes.	Estabelecer uma diferença preservável.			
TAVARES	1991		ambiente externo "total"	Sobrevivência a longo prazo.	Estabelecer caminhos alternativos.			
BLISS	1994		concorrentes	Sobrevivência a longo prazo.	Estabelecer plano estratégico.			
CAMPOS	1996		concorrentes	Sobrevivência a longo prazo.	Estabelecer caminhos.			
ROQUETE & TAVARES	2002		ambiente externo "total"	Perpetuidade da organização.	Trabalhar e ajustar continuamente a organização.			
TAVARES & AMARAL	2003		concorrentes	Conquistar e manter vantagens competitivas.	Estabelecer plano de ação.			
OLIVEIRA	2006		ambiente externo "total"	Melhor posicionamento da empresa frente seu ambiente.	Definir um caminho diferenciado para alcançar os objetivos organizacionais.			

pressuposto de que há escassez de recursos nesse ambiente e, por isso, o ambiente é competitivo. Ou seja, os recursos (os fatores de produção conhecimento, trabalho, materiais e capital) que as firmas necessitam são limitados e, por consequência, há um ambiente competitivo, principalmente entre firmas de um mesmo setor (Tavares & Amaral, 2003).

Talvez por esse motivo, a maior parte dos autores listados no Quadro 1.2 enfatizam, na análise do ambiente empresarial, aspectos relativos aos concorrentes. No aspecto a respeito dos objetivos estratégicos, a maior parte dos pesquisadores consideram (implícita ou explicitamente) a *sobrevivência a longo prazo* como objetivo mais geral da estratégia. Finalmente, a estratégia, para os autores consultados, deve prover caminhos para a consecução dos objetivos propostos pelas firmas. A partir da análise das definições propostas pelos autores listados no Quadro 1.2, uma síntese possível para o significado do termo *estratégia* é: frente a um determinado ambiente, formular objetivos e propor caminhos para consecução desses objetivos. É possível notar nessa síntese das definições de estratégia, a ênfase no componente cognitivo desse fenômeno (ou seja, o “pensar” enquanto formular e planejar estratégias). Em outras palavras, para os autores listados no Quadro 1.2, à estratégia não corresponde o *implementar*, somente o “pensar”.

É relevante notar um aspecto presente no componente cognitivo da estratégia, mais especificamente, na definição de estratégia de Bliss (1994). Em exame a respeito de falhas no planejamento estratégico e a incapacidade de gerar resultados satisfatórios para as organizações, Bliss (1994, p. 213, **negrito nosso**) afirma que “a estratégia pode ser vista como uma série de **intenções**, muitas vezes expressas como um plano estratégico”. Se estratégia é “uma série de intenções”, do que adianta estrategistas fazerem análises muito bem feitas do ambiente (da “realidade”), formularem objetivos estratégicos “perfeitos” (as intenções) e propor caminhos para atingi-los (as intenções de como alcançar as intenções), se não há a “implementação dessas intenções” ou se os resultados obtidos com essa implementação não convergem com os objetivos estratégicos? Ao compreender o comportamento humano como uma relação entre aquilo que um indivíduo faz e o ambiente no qual ele o faz, não basta elaborar um documento (plano estratégico) que declara e expressa as intenções de um estrategista ou de um grupo de estrategistas, se esses não conseguirem os resultados de interesse com suas ações e as ações dos demais integrantes da firma ou da rede de firmas. A estratégia compreendida somente como formulação ou planejamento, corresponde apenas às intenções (ou ilusões!) de um grupo de pessoas quanto ao futuro desejado para a firma. Se a formulação ou plano estratégicos não forem transformados em ações “estratégicas” dificilmente haverá uma distinção entre os termos *estratégia*, *intenção* e *ilusão*. Isso decorre, principalmente, porque o termo estratégia como tem sido definido na literatura (com ênfase no componente “pensar”) limita e fragmenta a compreensão dos estrategistas quanto ao ambiente organizacional. Segundo Mintzberg, Lampel & Ahlstrand (2002, p. 13, **negrito**

nosso), “é preciso ter em mente que cada estratégia, assim como cada teoria, é uma **simplificação que distorce a realidade**”. Se a estratégia distorce a realidade, o que acontece com as pessoas que vão implementá-las quando essas “chegam à realidade”? Confusão? Alguns autores têm alertado para o problema existente entre planejamento estratégico (formulação de estratégias e planos) e a implementação de estratégias. Por exemplo, Clegg, Carter & Kornberger (2004), em exame crítico a respeito dos estudos em gestão estratégica, alertam para sete falácias nesses estudos e, uma dessas falácias, diz respeito ao planejamento estratégico. Para esses autores, a separação existente entre planejamento estratégico (o “pensar”) e implementação (o “executar”) tem criado tantos problemas quantos os que tenta resolver, pois “[...] o planejamento cria apenas mais desordem do que prometia controlar” (Clegg, Carter & Kornberger, 2004, p. 24). Por isso, esses autores alertam para a necessidade de estudos que afastem os pesquisadores desse problema.

A ênfase na compreensão da estratégia como um fenômeno restrito ao pensar, tem influenciado a reprodução de comportamentos equivocados em escolas de Administração e, isso, pode criar obstáculos à implementação efetiva de estratégias. Por exemplo, o professor do departamento de administração da Universidade da Pensilvânia (EUA - The Wharton School), Lawrence G. Hrebiniak alerta, em estudo a respeito dos obstáculos à implementação de estratégias, que “um problema básico é que os gestores sabem mais sobre a formulação de estratégias que sua implementação” (Hrebiniak, 2006, p. 12, tradução nossa). Para esse autor, uma das causas desse problema é que os cursos de especialização em gestão ou graduação treinam estudantes e gestores para planejar, não para implementar. E o que é pior, segundo esse autor, é que o treinamento nas escolas de negócio são realizados em “silos”, de acordo com os departamentos e disciplinas a que os alunos estão submetidos. Hrebiniak afirma que os cursos treinam alunos e gestores em estratégia de marketing, estratégia financeira, estratégia de recursos humanos e assim por diante, desconsiderando uma realidade “unitária” e integrada que esses alunos encontram quando saem das universidades. Para esse autor, “essa perspectiva é nociva à visão integradora que a execução [de estratégias] demanda” (Hrebiniak, 2006, p. 13, tradução nossa). A formulação e implementação de estratégias podem até ser analisadas e estudadas separadamente, contudo, a compreensão de que elas (formulação e implementação) compõem uma unidade composta por “planejar-executar-adaptar” (Hrebiniak, 2006, p. 13, tradução nossa) deve estar sempre em perspectiva. Pois, para Hrebiniak (2006, p. 13, tradução nossa), “o planejamento influencia a execução. A execução da estratégia, por sua vez, influencia mudanças na estratégia e no planejamento, no

decorrer do tempo”. O alerta feito por Hrebiniak em uma realidade americana, de que estudantes e gestores entendem *estratégia* como “pensar”, em detrimento do *implementar*, e de que isso é influenciado pelo processo de ensino (com viés para o componente do pensar), também é percebido por professores brasileiros. Por exemplo, o professor Henrique Corrêa, da Fundação Getúlio Vargas (Escola de Administração de São Paulo), no XI Fórum Nacional de Logística & Seminário Internacional ocorrido em 2005, no Rio de Janeiro (RJ), afirmou que estava preocupado com a formação de alunos com ênfase no componente “estratégico” das organizações. Para Corrêa (2005) os alunos também deveriam ter uma formação mais “tática”, ou seja, saber transformar estratégias em resultados e, isso, segundo Corrêa, não tem sido realizado suficientemente pelas universidades que conhece.

Como (a) as definições de estratégia enfatizam o “pensar”, (b) parte dos gestores, professores e estudantes negligenciam a implementação de estratégias e (c) um dos princípios da gestão estratégica é que essa deve superar as dicotomias entre “pensar” ou “executar”, “planejadores” ou “executores” (Tavares, 1991; Bertero, Vasconcelos & Binder, 2003; Hrebiniak, 2006), é necessário considerar o aspecto *implementar* no conceito de estratégia. Nesse contexto, a estratégia pode significar que, estrategistas, frente a um determinado ambiente, devem formular objetivos, propor caminhos para consecução desses objetivos e implementá-los de forma a obter resultados significativos para a firma e para a comunidade¹¹. Dessa definição de estratégia é possível destacar, pelo menos, quatro componentes da estratégia: (1) conhecer o ambiente, (2) formular objetivos estratégicos, (3) desenvolver planos para consecução desses objetivos e (4) implementar estratégias. Desses quatro componentes, o *implementar estratégias* é o que tem recebido menor aporte de conhecimento da literatura. Por exemplo, Mintzberg, Lampel & Ahlstrand (2002), quando revisam a literatura estrangeira a respeito de estratégia, em nenhum momento mencionam autores que explicitamente estudam o processo de implementação de estratégias. Para Mintzberg, Lampel & Ahlstrand, estratégia é planejamento, modelo, posicionamento, perspectiva e armadilha. E, por que não, também, implementação? Em um exame específico a respeito da produção científica brasileira em estratégia empresarial, Bertero, Vasconcelos & Binder (2003), sistematizam esse conhecimento produzido desde o ano de 1991 até 2002. Esses pesquisadores consultaram a Revista de Administração de Empresas (RAE), a Revista de

¹¹O termo comunidade refere-se tanto à esfera municipal, quanto estadual ou nacional ou supranacional. A definição parte do pressuposto de que as firmas também devem beneficiar as comunidades que são influenciadas por sua operação. Isso decorre do fato da compreensão da firma como um sistema, portanto, parte de ecossistemas (sistemas maiores) e que, por isso, só pode sobreviver se o sistema maior também sobreviver.

Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), a Revista Organização & Sociedade (O&S), a revista de Administração Contemporânea (RAC) e os Anais do Enanpad, e selecionaram aqueles artigos que foram identificados como de *estratégia* por seções temáticas, título, resumo e palavras-chave. Os autores selecionaram um total de trezentos e três artigos de acordo com critérios pré-estabelecidos. Desses artigos, duzentos e dois (67% do total), fizeram parte de oito temas que, segundo os critérios dos autores, não abordam a implementação de estratégias. Esses artigos estavam voltados para os seguintes aspectos temáticos da estratégia: *fundamentos organizacionais, Porter & fundamentos econômicos, planejamento estratégico, processo decisório estratégico, recursos e competências, alianças e redes estratégicas, análise de competitividade e análise de tipologias estratégicas*. Dos outros cento e um artigos (33% do total), os pesquisadores realizaram uma nova classificação temática e, também, não houve menção a temas que abordassem de forma direta a implementação de estratégias. Além do fato da produção científica a respeito do componente *implementar estratégias* ser reduzida, a menor parte dos estudos a respeito de estratégia considera o contexto de redes de firmas. Isso também pôde ser verificado no estudo de Bertero, Vasconcelos & Binder (2003), onde somente doze artigos, 4% dos trezentos e três artigos selecionados para o estudo, consideraram a estratégia em contexto de *alianças e redes*. Portanto, há necessidade de ampliar o conhecimento a respeito da implementação de estratégias em redes de firmas.

Falhas na implementação de estratégias são responsáveis pela maior parte de resultados insatisfatórios em firmas ou redes de firmas (Booz-Allen & Hamilton, 2002; Oaks, Markham e Mehlretter, 2004; Hrebiniak, 2006). Para a firma de consultoria Booz-Allen & Hamilton (2002), em estudo a respeito de um “modelo” para implementar estratégia, 70% dos fracassos de presidentes de grandes companhias ocorre por falha na implementação de estratégias. Em outro estudo a respeito da implementação de estratégias, Hrebiniak (2006) obteve respostas de uma amostra de 200 gestores a respeito de doze itens previamente validados, que dificultavam a implementação de estratégias. O objetivo desse estudo foi descobrir quais itens mais dificultavam o processo de implementação de estratégias nas firmas. Os cinco itens que obtiveram a maior parte das respostas, em ordem, foram (1) inabilidade em administrar a mudança efetivamente, (2a) objetivos estratégicos vagos, (2b) ausência de um guia para direcionar os esforços de implementação, (4) compartilhamento inadequado de informações entre as pessoas ou unidades responsáveis pela implementação das estratégias e (5) tentar executar estratégias conflitantes com a estrutura de poder existente.

Em estudo a respeito da implementação de estratégias em redes de firmas, Oaks, Markham e Mehlretter (2004) examinam por que vinte e oito firmas que iniciaram a implementação de estratégias em suas respectivas redes, não obtiveram os resultados esperados em relação ao crescimento de vendas, aumento de lucros e melhora da vantagem competitiva. Entre os problemas descobertos na implementação de estratégias nas redes de firmas, esses autores destacaram (a) ciclos de planejamento e prazos de implementação impróprios para a proposta, (b) processos de revisão de planejamento insuficientes frente às mudanças do ambiente, (c) mecanismos de controle de execução inadequados e (d) a presença de “feudos” internos que dificultam a sincronização de atividades, inclusive em processos intrafirma.

Parece que parte das dificuldades existentes, na implementação de estratégias, está relacionada à compreensão insuficiente do implementar uma ou mais estratégias. Por exemplo, Tavares (1991, p. 169) afirma que “a implementação de uma estratégia corresponde a um momento decisivo no processo decisório”. O que esse autor quer dizer com “momento decisivo no processo decisório”? Existe um “momento decisivo” no processo decisório? Em nenhum momento subsequente do estudo essas dúvidas ou outras são esclarecidas, pois Tavares não explica ou desenvolve o conceito de *implementação de uma estratégia* além de ser “um momento decisivo no processo decisório”. Nessa afirmação subentende-se que a implementação de uma estratégia “termina” na decisão. Mas, e a execução da decisão, onde começa? A confusão, quanto ao significado de implementação de estratégias, também pode ser observada na literatura estrangeira. Mintzberg, Lampel & Ahlstrand (2002) confundem os leitores quanto ao significado de implementação de estratégias, quando mencionam algo a respeito disso (um parágrafo na penúltima página do artigo), afirmando que a implementação de estratégias “às vezes é individual e cognitiva, às vezes interativa e social” (Mintzberg, Lampel & Ahlstrand, 2002, p. 19). É difícil compreender o que esses autores querem dizer com essa afirmação. Primeiro, por natureza, as organizações são construções sociais, portanto, a implementação **sempre** é interativa e social (e não somente às vezes interativa e social). Segundo, como a implementação é construída socialmente, a implementação não pode ser - às vezes - individual. Ela será sempre, no mínimo, uma interação entre duas pessoas.

Por decorrência da dificuldade em compreender o que é *implementar estratégia*, parece importante esclarecer algumas características desse aspecto da estratégia. A estratégia compreendida somente como formulação e/ou planejamento e/ou decisão, corresponde apenas às intenções de um grupo de pessoas quanto ao futuro desejado para a firma. Não basta apenas

elaborar um documento (plano estratégico) que declara e expressa as intenções de um grupo de estrategistas, se esses não conseguirem os resultados de interesse com suas ações e as ações dos demais integrantes da firma ou da rede de firmas. Pozo (2002), em investigação a respeito da aprendizagem humana, alerta para um aspecto que deveria ser mais conhecido pelas pessoas que efetivamente queiram aprender estratégia (ou produzir os resultados esperados com essa): a necessidade de distinguir o “o quê fazer” do “como fazer”. Para esse autor, a compreensão mais comum é de que, uma vez que alguém tenha dito algo que outra pessoa deve fazer (“o quê fazer”), basta o esforço do outro para que aquilo que disse seja feito. Contudo, de acordo com Pozo (2002), pesquisas têm mostrado o contrário, que o “o quê fazer” tem características distintas do “como fazer”. Portanto, para que as estratégias atinjam os resultados esperados, há necessidade de transformar o conhecimento declarado pelos estrategistas (por exemplo, um plano estratégico resultado do processo de planejamento) em uma sequência de ações coordenadas entre os integrantes de firmas (ou redes de firmas) que, efetivamente, produzam os resultados necessários para a sobrevivência, a longo prazo, de firmas (ou redes de firmas). Nesse contexto, implementar estratégias significa, que todos os integrantes de organizações deveriam saber, transformar conhecimento declarado por estrategistas em ações significativas frente as situações que se configurem durante a implementação, de forma a produzir resultados, suficientes e necessários, que garantam a sobrevivência a longo prazo da firma e da comunidade que integram.

A aparente simplicidade desse conceito, de implementação de estratégias, oculta uma série de pressupostos que devem ser considerados para que, efetivamente, estratégias sejam implementadas com sucesso. Um desses pressupostos refere-se a compreender o comportamento humano como uma relação entre aquilo que um indivíduo faz e a situação na qual ele o faz, pois, dessa forma, há possibilidade de tornar mais visível o fenômeno *implementação de estratégias*. Por exemplo, é possível observar na Figura 1.14 uma representação, simplificada e incompleta, de componentes constituintes do implementar estratégias cooperativas ou, mais especificamente, implementar transações cooperativas em redes de firmas de SAGs. É relevante destacar nessa figura que há somente dois indivíduos (indivíduo “A” e indivíduo “B”) interagindo para implementar estratégias e, em redes de firmas, a implementação de estratégias ocorre em dezenas, centenas ou milhares de interações similares à representada na Figura 1.14. Além disso, algumas dessas interações não são somente diádicas e podem ocorrer em grupos de três ou mais indivíduos. Vale ressaltar nessa figura que, tanto indivíduo “A” quanto indivíduo “B”, teriam que conhecer as estratégias

comuns à rede de firmas para, então, agir de forma alinhada a essas estratégias. E, ainda, essas ações deveriam produzir resultados (a) de interesse para a sobrevivência a longo prazo da rede de firmas e, simultaneamente, (b) que facilitem a situação de outros indivíduos integrantes da rede. Dessa forma, os resultados produzidos por cada indivíduo deveriam contribuir para a consecução de objetivos, normalmente declarados em um plano estratégico, das firmas componentes de um subSAG.

COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO "A" INTEGRANTE DA FIRMA "X"		
Situação	Ação	Resultados
CARACTERÍSTICAS GERAIS DO INDIVÍDUO "A" Características físicas, repertório, interesses, expectativas, etc. CARACTERÍSTICAS GERAIS DA FIRMA "X" Características atuais quanto às finanças, instalações físicas, equipamentos, estrutura organizacional, rotinas, etc. ESTRATÉGIAS COMUNS À REDE DE FIRMAS Características dos objetivos e planos estratégicos comuns às firmas que compõem o subSAG. (...)	Ações significativas do indivíduo "A" alinhadas com as estratégias interfirmas	CARACTERÍSTICAS DOS RESULTADOS PRODUZIDOS PELO INDIVÍDUO "A" EM RELAÇÃO ÀS ESTRATÉGIAS COMUNS Quantidade de objetivos atingidos, quantidade de objetivos não atingidos, objetivos atrasados, etc. OUTRAS DECORRÊNCIAS DAS AÇÕES DO INDIVÍDUO "A" QUE FACILITAM AO INDIVÍDUO "B" OBTER RESULTADOS DE INTERESSE PARA O subSAG (...)
Situação	Ação	Resultados
CARACTERÍSTICAS MODIFICADAS E FACILITADAS DA SITUAÇÃO, POR DECORRÊNCIA DO COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO "A" CARACTERÍSTICAS GERAIS DO INDIVÍDUO "B" CARACTERÍSTICAS GERAIS DA FIRMA "Y" ESTRATÉGIAS COMUNS À REDE DE FIRMAS (...)	Ações significativas do indivíduo "B" alinhadas com as estratégias interfirmas	CARACTERÍSTICAS DOS RESULTADOS PRODUZIDOS PELO INDIVÍDUO "B" EM RELAÇÃO ÀS ESTRATÉGIAS COMUNS CUSTOS PARA OS INTEGRANTES DAS FIRMAS OU PARA A COMUNIDADE PARA OBTER OS RESULTADOS DESEJADOS Muito tempo, muito desgaste, pouco acúmulo de experiência, aumento de acidentes no trabalho, aumento de poluição, etc. OUTRAS DECORRÊNCIAS DAS AÇÕES DO INDIVÍDUO "B" QUE FACILITAM AOS INDIVÍDUOS QUE INTEGRAM A REDE DE FIRMAS A OBTER OS RESULTADOS DE INTERESSE PARA O subSAG (...)
COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO "B" INTEGRANTE DA FIRMA "Y"		

Figura 1.14 - Especificação simplificada e incompleta de componentes constituintes do implementar estratégias cooperativas ou, mais especificamente, implementar transações cooperativas em redes de firmas de SAGs.

O conhecimento a respeito do "o quê fazer" (ou da formulação de estratégias) tem evoluído em descompasso com o conhecimento a respeito do "como fazer" (ou do implementar estratégias) em firmas ou redes de firmas. Estudos a respeito do *implementar estratégias* (ou implementar alguns tipos específicos de estratégias como, por exemplo, o transacionar de forma cooperativa) têm sido realizados insuficientemente pela comunidade científica. Parece que parte das dificuldades existentes na implementação de estratégias, e no desenvolvimento do conhecimento científico a esse respeito, está na compreensão insuficiente do que seja esse *implementar*. Principalmente quando o comportamento humano é compreendido como uma relação entre aquilo que um indivíduo faz e a situação na qual ele o

faz, pois, para implementar estratégias há necessidade de produção de resultados significativos por meio da transformação de conhecimento declarado, em ações suficientes e necessárias para atingir aqueles resultados, nas mais diversas situações possíveis do dia-a-dia organizacional. E, além disso, é relevante destacar que, para transformar conhecimento em ações que produzam resultados significativos, para firmas ou redes de firmas, é necessário que dezenas, centenas ou milhares de pessoas mudem de comportamento.

1.5 Aspectos relevantes do processo de aprendizagem para a implementação de estratégias cooperativas interfirmas

O processo para transformar conhecimento declarado por estrategistas em ações relevantes, necessárias e suficientes, que venham a produzir resultados convergentes com objetivos estipulados em planos estratégicos, pressupõe mudança nos comportamentos de indivíduos que integram firmas ou redes de firmas. Isso decorre do fato de que qualquer estratégia demanda que indivíduos coordenem ações e cooperem para atingir uma série (centenas ou milhares) de objetivos comuns que mudam a cada período de tempo. Esses objetivos comuns seriam resultado de um processo de desdobramento das estratégias de firmas, em centenas ou milhares de objetivos menores estipulados para todas as pessoas das firmas, de acordo com suas funções (Campos, 1996). Normalmente, os objetivos são descritos na literatura a respeito de estratégia de diferentes maneiras como, por exemplo, (a) aumentar em “n%” a quantidade de clientes (Kotler, 1999), (b) lançar “n” novos produtos (Kotler, 1999), (c) adquirir concorrentes menores (Tavares, 1991), (d) recrutar e treinar “n” novos funcionários (Tavares, 1991), (e) captar novos recursos financeiros no mercado para os novos investimentos (Tavares, 1991), (f) aumentar a produtividade geral da empresa em “n%” durante o ano “n” (Campos, 1996), (g) reduzir os estoques em “n%” até o final do ano (Campos, 1996) e (h) reduzir o índice de acidentes no trabalho em “n%” até junho do ano “n” (Campos, 1996). O uso freqüente de verbos como “reduzir”, “aumentar”, “adquirir”, “lançar”, “treinar” ou adjetivos como “novo” e “novas” indicam que os estrategistas querem **mudar** de um patamar qualquer de desempenho atual, para um patamar superior de desempenho no futuro. Contudo, essa mudança de desempenho ocorre somente se os comportamentos dos indivíduos, nas dezenas, centenas ou milhares de situações do dia-a-dia organizacional, mudarem na direção da consecução dos objetivos estratégicos previamente estipulados. Por esse motivo que, para alguns pesquisadores (Fiol & Lyles, 1985), a mudança organizacional é a essência da gestão estratégica. De acordo com Fiol & Lyles (1985), em exame a respeito de

relações entre aprendizagem organizacional e gestão estratégica, o “alinhamento” da firma com seu ambiente, possibilita, à firma, manter a competitividade e sobreviver no longo prazo e, por isso, as “firmas” têm que aprender, desaprender e reaprender para lidar com as mudanças que ocorrem no ambiente. A importância da aprendizagem nas organizações tem estimulado o desenvolvimento de um campo de estudos denominado *aprendizagem organizacional*. O desenvolvimento e interesse de pesquisadores nessa subárea do conhecimento científico tem evoluído com maior intensidade desde a década de 1990 (Knight, 2002; Bastos, Gondin & Loiola, 2004) e, esse desenvolvimento ocorre, muitas vezes, com insuficiente integração (e suficiente confusão) entre áreas de conhecimento inter-relacionadas como Administração, Economia, Psicologia e Sociologia.

Em revisões de literatura científica realizadas por Prange (2001), Bastos, Gondim & Loiola (2004) e Bitencourt (2004), esses autores afirmam que as definições da expressão *aprendizagem organizacional* são (a) heterogêneas e (b) apresentam problemas conceituais. Por exemplo, em relação à heterogeneidade das definições, Bitencourt (2004), em exame a respeito da aprendizagem organizacional, analisou alguns conceitos elaborados por pesquisadores desse fenômeno, entre 1990 e 1999. Essa autora descobriu onze ênfases diferentes nesses conceitos, dentre eles, a ênfase (a) na “mudança de modelos mentais”, (b) em “rotinas defensivas”, (c) em “ciclos de aprendizagem”, (d) “aprendizagem operacional”, (e) “estratégias de mudança e comprometimento”, (f) “apropriação e disseminação do conhecimento”, (g) “aprendizagem vivencial”, (h) “mudança organizacional” e (i) “mudança de conhecimentos”. Ainda com a finalidade de destacar a heterogeneidade presente nas definições a respeito de “aprendizagem organizacional” é possível observar, no Quadro 1.3, dez definições a esse respeito, elaboradas por diferentes autores que estudam esse fenômeno, entre 1985 e 2004. E, além disso, uma análise dessas definições em quatro aspectos principais: (1) o sujeito da aprendizagem (quem aprende), (2) o processo de aprendizagem (como ocorre a aprendizagem), (3) os resultados da aprendizagem (o conteúdo da aprendizagem) e (4) onde ocorre a aprendizagem. É possível notar nessa análise que, à exceção da definição de Dodgson (1993), há pelo menos um aspecto indefinido nas outras nove definições apresentadas. Com relação ao sujeito da aprendizagem, há quatro definições que não explicitam quem é o sujeito, três definições apresentam que o “sujeito” da aprendizagem é a organização, duas definições apresentam o “sujeito” como sendo uma rede de organizações e uma definição apresenta os indivíduos como aprendizes. Quanto ao aspecto do “como a aprendizagem ocorre”, cada definição apresenta uma forma diferente de ação para

Quadro 1.3 - Análise de alguns aspectos das definições propostas por autores selecionados, a respeito das expressões "aprendizagem organizacional" e "aprendizagem interorganizacional"

AUTORES	ANO	DEFINIÇÕES	SUJEITO DA APRENDIZAGEM	PROCESSO DE APRENDIZAGEM	RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	ONDE OCORRE A APRENDIZAGEM
FIOL & LYLES	1985	"Aprendizagem organizacional refere-se ao processo de aperfeiçoar as ações por meio de melhor conhecimento e compreensão." (p. 803, tradução nossa).	?	...melhorar conhecimento e compreensão para...	...aperfeiçoar ações.	organizações
DODGSON	1993	"[...] a forma como as firmas constroem, adicionam e organizam conhecimento e rotinas no entorno de suas atividades e nas suas culturas, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional por meio do aperfeiçoamento do uso das habilidades amplas de sua força de trabalho." (p. 377, tradução nossa).	A firma...	...aperfeiçoar o uso das habilidades de sua força de trabalho para...	...adaptar e desenvolver a eficiência organizacional.	organizações
KIM	1993	"Nós podemos pensar a aprendizagem organizacional como uma metáfora derivada de nossa compreensão da aprendizagem individual. [...] Analogamente à aprendizagem individual, aprendizagem organizacional é definida como o aumento da capacidade de uma organização realizar ações efetivas." (p. 37 e 43, tradução nossa).	?	?	...aumento da capacidade de uma organização realizar ações efetivas.	organizações
NEVIS, DIBELLA & GOULD	1995	"Nós definimos aprendizagem organizacional como a capacidade ou processo de uma organização para manter ou melhorar a performance baseada na experiência." (p. 73, tradução nossa).	Uma organização...	...por meio de sua experiência deve...	...manter ou melhorar a performance.	organizações
BESSANT & TSEKOURAS	1999	"Uma rede formalmente organizada que tem o propósito primário de aumentar o conhecimento." (p. 11, tradução nossa).	Uma rede...	?	...aumentar o conhecimento.	redes de organizações
BARRINGER & HARRISON	2000	"Trata dos processos que promovem a aprendizagem organizacional. Um fator chave é a capacidade de absorção que é definida como a habilidade da firma de reconhecer o valor de novo conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo em um conjunto de negócios." (p. 370, tradução nossa).	A firma...	...reconhece o valor de novo conhecimento, assimila-o e aplica-o em um conjunto de negócios para...	?	redes de organizações
SADLER-SMITH, SPICER & CHASTON	2001	"De uma perspectiva gerencial, aprendizagem organizacional pode ser vista como o desenvolvimento ou aquisição de novos conhecimentos ou habilidades em resposta aos estímulos internos ou externos que influenciam a mudança mais ou menos permanente no comportamento coletivo, de forma a melhorar a efetividade organizacional." (p. 140, tradução nossa).	?	...desenvolvimento ou aquisição de novos conhecimentos ou habilidades em resposta aos estímulos internos ou externos para...	...melhorar a efetividade organizacional.	organizações
KNIGHT	2002	"Aprendizagem em rede é a aprendizagem por um grupo de organizações em qualquer contexto. [...] (que ocorre) por meio da institucionalização de práticas coordenadas e/ou a internalização de visões e interpretações compartilhadas." (p. 439 e 446, tradução nossa).	Grupo de organizações aprendem...	...por meio da institucionalização de práticas coordenadas e/ou internalização de visões e interpretações compartilhadas para...	?	redes de organizações
ABBAD & BORGES-ANDRADE	2004	"Quando os modelos cognitivos individuais deixam de pertencer apenas ao indivíduo e passam a ser compartilhados pelos membros da organização, temos a aprendizagem no nível organizacional." (p. 270).	Indivíduos...	...compartilham modelos cognitivos com outros membros da organização para...	?	organizações
BITENCOURT	2004	"A aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva." (p. 23).	?	...desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir esses conhecimentos em práticas para...	...contribuir para um desempenho melhor e tornar a empresa mais competitiva.	organizações

“processar a aprendizagem”. Entre essas ações é possível identificar “melhorar conhecimento”, “aperfeiçoar habilidades”, “experiência”, “assimilar e aplicar”, “adquirir

novos conhecimentos ou habilidades”, “institucionalizar práticas”, “fixar visões e interpretações”, “compartilhar modelos cognitivos” e “desenvolver capacidade de aprender a partir da experiência”. Em relação ao contexto de aprendizagem é possível notar que sete referem-se à aprendizagem que ocorre na organização (ou organizacional) e três referem-se à aprendizagem que ocorre entre organizações (ou interorganizacional). Provavelmente por decorrência da heterogeneidade entre definições e problemas conceituais a respeito do fenômeno aprendizagem organizacional, autores têm identificado lacunas no conhecimento produzido a esse respeito. Entre as necessidades de ampliar o conhecimento existente, parece relevante destacar três: (a) compreender melhor o fenômeno no contexto interorganizacional (Teixeira & Guerra, 2002; Loiola & Bastos, 2003), (b) integrar processos e resultados da aprendizagem nas pesquisas (Barringer & Harrison, 2000; Huysman, 2001; Prange, 2001; Bertero, Vasconcelos & Binder, 2003; Loiola & Bastos, 2003) e (c) compreender como a aprendizagem “passa” do nível individual para o nível organizacional (Kim, 1993; Prange, 2001; Loiola & Bastos, 2003; Ruas & Antonello, 2003; Bastos, Gondim & Loiola, 2004).

Há necessidade de estudos a respeito do fenômeno *aprendizagem* em contextos interorganizacionais. Isso pode ser verificado no exame da produção acadêmica brasileira entre 1997 e 2001, a respeito do tema aprendizagem organizacional, coordenado por Loiola & Bastos (2003) com dados coletados em cinco periódicos de reconhecida qualidade (RAE – Revista de Administração de Empresas, RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo, RAC – Revista de Administração Contemporânea, O&S – Revista Organizações e Sociedade e BALAS – The Business Association of Latin América Studies) e em anais do ENANPAD (Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração). Esses autores concluíram que em 80,6% dos artigos analisados, a unidade de análise da aprendizagem foi a organização. As outras unidades de análise encontradas nos artigos faziam referência ao indivíduo (9,7%), à sociedade (6,5%) e a grupos (3,2%). Portanto, os autores não encontraram estudos onde a unidade de análise fosse redes de firmas ou redes de organizações ou interfirmas ou interorganizacional. Além disso, há autores que mostram a necessidade de estudos nesse contexto. Por exemplo, em exame a respeito da relação entre redes de firmas em sistemas complexos de produção e redes de aprendizado, Teixeira & Guerra (2002) chegam a algumas conclusões que apresentam evidências da necessidade de estudos no contexto interorganizacional (ou de redes de firmas). Para esses autores um dos objetivos de uma rede de aprendizagem (ou rede de firmas) é o aumento do conhecimento e da capacidade para fazer algo novo ou diferente, de forma a

melhorar a competitividade das firmas participantes dessa rede. Contudo, nem sempre esses resultados são atingidos. Teixeira & Guerra (2002, p. 101) examinaram a criação e operação da MAXPETRO, uma “rede de aprendizado cujos participantes fazem parte da cadeia de suprimento da indústria do petróleo no Brasil”. O objetivo inicial da criação da MAXPETRO foi o de aproximar os níveis de eficiência das firmas brasileiras, que participaram dessa rede, aos níveis dos competidores internacionais. Entretanto, após um ano da criação dessa rede de aprendizagem, tanto as companhias de petróleo quanto as firmas prestadoras de serviço a essas companhias, abandonaram a MAXPETRO. Teixeira & Guerra (2002) concluíram que isso ocorreu porque (a) “[...] aparentemente essas empresas avaliaram que o projeto poderia beneficiar mais a seus fornecedores que a elas próprias. Muito possivelmente, tal avaliação deve ter sido baseada na pressuposição de que elas já eram empresas de classe mundial [...]” (p. 103), (b) houve “[...] alguns problemas de comunicação com as empresas participantes. Na verdade, mesmo contando com uma base reduzida, a idéia de uma rede de aprendizado e seus benefícios parece que não foi adequadamente transmitida e/ou captada por elas” (p. 103), (c) faltou “[...] um propósito claro, que se traduza em uma meta a ser atingida durante o processo de aprendizado” (p. 104) e (d) constataram que a investigação de novas abordagens para o processo de aprendizagem organizacional “[...] é imprescindível para a obtenção e manutenção de efetivos ganhos competitivos” (p. 104).

O relato de Teixeira & Guerra (2002), que mostra alguns aspectos do processo de criação da MAXPETRO e dos resultados atingidos por essa rede de firmas, é exceção nos estudos a respeito da aprendizagem organizacional: normalmente esses estudos não integram processos de aprendizagem e resultados da aprendizagem. Por exemplo, Prange (2001), em revisão a respeito da literatura de aprendizagem organizacional e Huysman (2001), em exame a respeito dos vieses dos estudos em aprendizagem organizacional, identificaram que os estudos nessa área carecem de pesquisas que relacionem processos de aprendizagem e seus resultados. Essas autoras argumentam que muitas pesquisas consideram que a aprendizagem traz consigo o pressuposto da obtenção de bons resultados, contudo, alertam que as mesmas pesquisas não mostram os “bons resultados” proporcionados pela aprendizagem. A necessidade de considerar processos e resultados nas pesquisas a respeito de aprendizagem organizacional, também foi identificada em revisões de literatura nacional realizadas por Loiola & Bastos (2003), Ruas & Antonello (2003) e Bastos, Gondim & Loiola (2004). Esses autores argumentam que pesquisas longitudinais a respeito da aprendizagem, ou seja, pesquisas que consideram a dimensão temporal, permitindo “acompanhar processos e

incidentes ao longo do tempo” (Loiola & Bastos, 2003, p. 197), são mais adequadas para esse tipo de fenômeno. Em síntese, esses autores alertam para a necessidade de integrar processos e resultados nos estudos a respeito da aprendizagem.

Não sem motivo, alguns autores (Barringer & Harrison, 2000) também identificam a necessidade de integrar as perspectivas de estratégia, custos de transação e aprendizagem organizacional. Por exemplo, Barringer & Harrison (2000), em estudo a respeito de relações interorganizacionais, alertam para o fato de que algumas teorias desenvolvidas para explicar as relações interorganizacionais não estão suficientemente integradas. Esses autores argumentam que (a) a teoria econômica que estuda as transações restringe seus estudos aos custos envolvidos nessas transações, ou seja, restringe os estudos aos resultados econômicos das interações sociais, (b) a teoria da administração estratégica tem uma perspectiva muito ampla e, por isso, não tem revelado conclusões válidas para os contextos interorganizacionais e (c) a teoria da aprendizagem organizacional tem considerado insuficientemente aspectos a respeito dos custos e resultados envolvidos nesse processo. Por esses motivos Barringer & Harrison (2000) argumentam que seria melhor combinar essas diferentes perspectivas de forma a compreender melhor a formação de relacionamentos interorganizacionais. Nesse sentido, vale ressaltar que os resultados esperados com a implementação de estratégias, explicitados nos objetivos e metas declarados nos planos estratégicos (como, por exemplo, redução de custos de transação e aumento de oportunidades de vendas no mercado), podem ser interpretados como as necessidades de aprendizagem dos integrantes das redes de firmas. Isso decorre do fato que, somente com a transformação do conhecimento declarado em ações efetivas no dia-a-dia organizacional, os resultados propostos no plano estratégico poderão ser atingidos. Por esse motivo há necessidade de estudar a aprendizagem de forma sistêmica, ou seja, que estudos integrem processos e os resultados do aprender. Entretanto, apesar dos benefícios que Barringer & Harrison (2000) argumentam quando as diferentes perspectivas são analisadas em conjunto, as revisões de literatura (Bertero, Vasconcelos & Binder, 2003; Loiola & Bastos, 2003) a respeito de estratégia e aprendizagem têm mostrado que ainda há poucos estudos científicos que integram aprendizagem e estratégia. Bertero, Vasconcelos & Binder (2003) em revisão da produção científica brasileira a respeito de estratégia empresarial, identificaram apenas sete artigos (de um total de 303 artigos analisados) onde a aprendizagem (ou adaptação estratégica) estava explicitamente relacionada à estratégia. Por sua vez, Loiola & Bastos (2003), relacionaram os subtemas que foram abordados

concomitantemente à aprendizagem, contudo, não houve menção explícita de estudos que integrassem estratégia e aprendizagem.

Um dos problemas conceituais, do campo de estudos da *aprendizagem organizacional*, identificado por Loiola & Bastos (2003) e Bastos, Gondim & Loiola (2004) diz respeito à natureza metafórica do conceito. Em síntese, esses autores chamam a atenção para o fato de não existir “aprendizagem organizacional” (ou “aprendizagem interorganizacional”), pois quem aprende são os indivíduos e não as organizações ou redes de organizações. Segundo esses autores, isso decorre do fato de (a) a aprendizagem ser um fenômeno essencialmente individual e (b) a organização somente o contexto onde essa aprendizagem ocorre. Por isso, pesquisadores (Kim, 1993; Prange, 2001; Loiola & Bastos, 2003; Ruas & Antonello, 2003; Bastos, Gondim & Loiola, 2004) têm destacado a importância de pesquisas que articulem a “passagem” da aprendizagem em nível individual para a aprendizagem em nível coletivo, algo que ainda necessita de aporte de conhecimento científico. É relevante ressaltar que Kim (1993), em investigação a respeito da integração entre a aprendizagem individual e aprendizagem organizacional, alerta para a necessidade de criação de modelos de aprendizagem organizacional que resolvam o dilema de “emprestar” inteligência e aprendizagem a uma organização, sem antropomorfizá-la. De acordo com esse autor, o conceito de aprendizagem foi “transposto” dos estudos psicológicos para os organizacionais sem que cuidados necessários a essa “transposição” fossem realizados. Por isso a necessidade de desenvolver conhecimento a respeito de aspectos que constituem o processo pelo qual a aprendizagem individual avança até a aprendizagem organizacional.

Tal qual a *aprendizagem organizacional*, também não há definições satisfatórias para aprendizagem em nível individual. Em livros (Huffman, Vernoy & Vernoy, 2003, p. 197) cuja função é mostrar as diversas subáreas do conhecimento científico da Psicologia, a aprendizagem é definida “como uma mudança relativamente permanente no comportamento ou no potencial comportamental [de um organismo] como resultado da prática ou da experiência”. Por sua vez, em estudo a respeito da aprendizagem humana em organizações de trabalho, Abbad & Borges-Andrade (2004, p. 238) afirmam que a aprendizagem “faz referência a mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, não resultantes unicamente da maturação [associada à idade ou fases da vida], mas de sua interação com o contexto”. Outros autores que investigam a aprendizagem, a definem como “a possibilidade de [um organismo] modificar ou modelar as pautas de comportamento diante das mudanças

que se produzem no ambiente” (Pozo, 2002, p. 24). Quer a definição considere a maturação dos indivíduos ou não, quer a definição considere o ambiente, a experiência ou os mais diversos aspectos, provavelmente as definições nunca cheguem a sintetizar perfeitamente os milhares de “matizes” que constituem o fenômeno aprendizagem. Como definir em apenas uma frase algo tão complexo? Catania (1999), em investigação a respeito da aprendizagem, alerta os leitores para aceitarem o fato de que não há como definir aprendizagem de forma satisfatória. Ainda assim, de acordo com esse autor, a aprendizagem pode ser estudada sempre que se observa “como os organismos vêm a se comportar de maneiras novas” (Catania, 1999, p. 22). Portanto, a aprendizagem pode ser estudada quando os indivíduos mudam de comportamento.

Os estudos científicos a respeito da aprendizagem, ao longo do século XX, foram desenvolvidos, principalmente, com base em duas perspectivas: a perspectiva comportamental e a perspectiva cognitiva (Pozo, 2002; Abbad & Borges-Andrade, 2004). O embate entre essas duas perspectivas foi constante no século XX e, segundo Pozo (2002, p. 51), “boa parte dessas batalhas faz parte de um inútil combate entre enfoques decididos a não se entender, já que falam de coisas distintas e manejam bases de dados diferentes”. Nesse sentido, Catania (1999) explica que o debate entre cognitivistas e comportamentalistas ocorre, muitas vezes, por decorrência das diferentes maneiras de se falar a respeito do comportamento ou das descobertas de cada perspectiva científica. Para Pozo (2002), ambas as perspectivas tentam reduzir a compreensão da aprendizagem a alguns princípios únicos (as leis universais) onde, logicamente, os princípios “válidos” seriam **ou** os princípios do comportamentalismo **ou** os princípios do cognitivismo, dependendo do observador (ou discípulo). De qualquer forma, “não há outra coisa a ser estudada senão o comportamento” (Catania, 1999, p. 24), pois o comportamento é o que está acessível à observação das pessoas. Nesse contexto, a cognição (ou o conhecer) que inicialmente só está acessível ao indivíduo, torna-se um tipo especial de comportamento que pode ser estudado quando o indivíduo torna acessível seu conhecimento às outras pessoas por meio de verbalizações, desenhos e gestos (entre algumas formas possíveis). Por isso, autores que estudam o fenômeno aprendizagem (Catania, 1999; Pozo, 2002) têm procurado, quando possível, focar a perspectiva cognitiva e a comportamental de forma complementar.

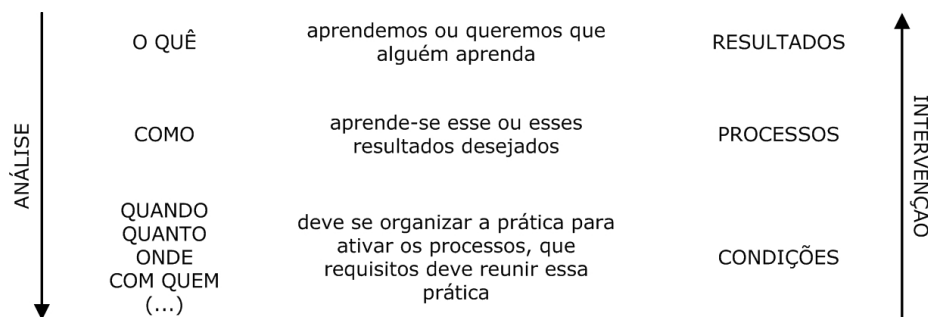


Figura 1.15 - Componentes da aprendizagem e as direções de análise e intervenção nos problemas de aprendizagem, segundo Pozo (2002, p. 68).

Um dos aspectos-chave e comum a todas as definições de aprendizagem é a sua relação com a mudança de comportamento. Portanto, “estudar aprendizagem é estudar como o comportamento pode ser modificado” (Catania, 1999, p. 27). Nesse sentido, torna-se fundamental explicar como a aprendizagem pode ser analisada. Entre as possibilidades, pesquisadores (Kubo & Botomé, 2001; Pozo, 2002) têm utilizado a perspectiva sistêmica de análise da aprendizagem de forma a permitir uma melhor compreensão desse fenômeno. Por exemplo, Pozo (2002) e Kubo & Botomé (2001) investigam a aprendizagem de perspectivas teóricas diferentes, contudo, a forma de análise tende a convergir, embora com linguagens diferentes. Pozo (2002) argumenta que as situações de aprendizagem podem ser analisadas a partir de três componentes básicos: (a) as condições da aprendizagem, entendidas como as características antecedentes necessárias para iniciar os processos de aprendizagem; (b) os processos de aprendizagem ou como são produzidas as mudanças no indivíduo; e (c) os resultados da aprendizagem, ou seja, a partir de características anteriores o que muda por decorrência da aprendizagem. A Figura 1.15 mostra como esse autor representa os componentes da aprendizagem e a seqüência em que análise e intervenção devem ser realizadas para a obtenção de resultados satisfatórios de aprendizagem. Por sua vez, Kubo & Botomé (2001) analisam a aprendizagem por meio dos três componentes constituintes do comportamento: (a) características da situação antecedente, ou seja, a situação que existe antes do início da aprendizagem; (b) características das classes de respostas do indivíduo ou como o indivíduo age em relação à situação existente; e (c) características dos resultados das classes de respostas do indivíduo, ou seja, os resultados decorrentes da ação do indivíduo frente à situação. A Figura 1.16 mostra como esses autores representam o comportamento de quem já aprendeu (ou a aprendizagem em nível individual). O que há de comum entre as duas formas de representar a aprendizagem (mesmo que em linguagens diferentes em seus estudos), é que Pozo (2002) e Kubo & Botomé (2001) estruturam-na como um conjunto de

características (ou condições) anteriores, que influenciam as ações (ou processos) do indivíduo que, por sua vez, produzem resultados (ou conseqüências) diversos. Esse tipo de estruturação (ou representação) também corresponde ao que se costuma denominar de sistema. Nesse contexto, quais as características da mudança de comportamento (aprendizagem) de um indivíduo?

COMPORTAMENTO DE QUEM JÁ "APRENDEU"		
Características da situação antecedente	Características das classes de respostas do organismo	Características dos produtos ou resultados das classes de respostas dos organismos
<ul style="list-style-type: none"> - situação-problema para o organismo ou para a sociedade com que o organismo se relaciona - características gerais do organismo: físicas, repertório, interesses... - recursos disponíveis para o organismo lidar com a situação-problema - prejuízos ou sofrimento resultante da situação-problema e do desempenho do organismo diante da situação-problema - (...) 	<ul style="list-style-type: none"> - estabelecer as características do problema a ser resolvido - explicitar alternativas de solução apropriadas ao problema - escolher qual a melhor alternativa de solução em função de suas características, dos recursos disponíveis e dos resultados de interesse - apresentar ações precisas correspondentes ao melhor procedimento para solucionar o problema - (...) 	<ul style="list-style-type: none"> - situação-problema resolvida (desaparece ou diminui) - organismo obtém resultados de interesse (dos quais necessita) - comunidade (ou sociedade) obtém resultados de interesse - pouco desgaste do organismo - experiência acumulada para lidar com novas situações-problema (ou com a mesma) - redução de prejuízos ou de sofrimento - aumento da probabilidade de, em circunstâncias (ou situações) semelhantes, apresentar desempenhos parecidos - (...)

Figura 1.16 - Componentes do comportamento típico de um organismo que já "aprendeu", adaptado de Kubo & Botomé (2001, p. 149).

Para caracterizar como um indivíduo aprende, ou seja, como muda de comportamento, Kubo & Botomé (2001) mostram que o exame inicia por explicitar o que caracteriza a relação de um indivíduo que ainda não aprendeu a interagir com seu ambiente. É possível verificar na Figura 1.17 que, frente um conjunto de características em uma determinada situação, o indivíduo apresenta classes de respostas (ações) que não modificam suficientemente a situação em que esse indivíduo se encontra. Segundo esses autores, quando um indivíduo apresenta um comportamento equivocado ou ineficaz ou inapropriado, as "conseqüências de agir dessa forma, nessas situações, são, não só deixar o problema (a situação original) sem solução (sem mudança significativa), como também piorar o que acontece" (Kubo & Botomé, 2001, p. 147). Por sua vez, o aprender pode ser identificado quando há mudança da relação representada pela Figura 1.17 para a relação representada pela Figura 1.16. Ou seja, frente à situação que o indivíduo se defronta, as classes de respostas desse são suficientemente adequadas para modificar o tipo de relação que tem com a situação.

A Figura 1.18 apresenta outra possibilidade de representar a aprendizagem (ou o aprender), onde é possível verificar a mudança de relação do indivíduo com a situação na qual está inserido, mediada por outro indivíduo (professor, gerente, diretor, supervisor, etc.). Isso decorre do fato de que a mudança de comportamento, por vezes, ocorre por meio de intervenção projetada com o fim deliberado de que um indivíduo aprenda algo. Essa mediação social (programada) da aprendizagem é mais freqüentemente chamada de ensino (ou processo ensino-aprendizagem).

COMPORTAMENTO DE QUEM AINDA "NÃO APRENDEU"		
Características da situação antecedente	Características das classes de respostas do organismo	Características dos produtos ou resultados das classes de respostas dos organismos
<ul style="list-style-type: none"> - situação-problema para o organismo ou para a sociedade com que o organismo se relaciona - características gerais do organismo: físicas, repertório, interesses... - recursos disponíveis para o organismo lidar com a situação-problema - prejuízos ou sofrimento resultante da situação-problema e do desempenho do organismo diante da situação-problema - (...) 	<ul style="list-style-type: none"> - apresentar ações que conhece ou com as quais está acostumado - testar "soluções" diversas (ensaio e erro), sem critérios ou com critérios inadequados - variar as ações de acordo com critérios irrelevantes ou inadequados - repetir uma ação múltiplas vezes - variar as dimensões (força, forma, latência, freqüência, etc.) de uma mesma classe de respostas - (...) 	<ul style="list-style-type: none"> - a situação-problema permanece inalterada ou insuficientemente alterada para o indivíduo ou para a sociedade com que o organismo se relaciona - alterações nas características do organismo: desgaste físico, cansaço, desânimo, diminuição de auto-confiança... - alto custo para obter algum grau de solução para a situação-problema: muito tempo, muito desgaste, pouco acúmulo de "experiência"... - (...)

Figura 1.17 - Componentes do comportamento típico de um organismo que ainda "não aprendeu", adaptado de Kubo & Botomé (2001, p. 147).

A mediação do aprender (qualquer relação entre "mestre" e "aprendiz") pode ser fundamental para que um indivíduo (a) aprenda com maior rapidez, (b) haja menores custos de adaptação do indivíduo ao ambiente e, ainda, (c) apresente ações mais precisas frente a um determinado ambiente. Essa relação possível entre "mestre" e "aprendiz" é de fundamental importância para, por exemplo, a implementação bem sucedida de planos estratégicos. Uma vez que os planos estratégicos são elaborados por estrategistas e esses devem disseminar o conhecimento declarado no plano estratégico para outras pessoas, os estrategistas deverão representar o papel de "mestres" ou "professores" em algum ponto da transformação do conhecimento (plano estratégico) em ações (implementação de plano estratégico). Caso a mediação estrategista e demais integrantes da firma não ocorra (ou ocorra de forma insatisfatória), parece provável que as pessoas que não participaram da elaboração do plano

estratégico podem demorar a compreendê-lo, interpretá-lo de forma equivocada ou, simplesmente, não fazer nada em relação a ele. Portanto, as decorrências podem ser desastrosas para organizações (e comunidade), caso ocorra uma relação “mestre-aprendiz” desse último tipo. Por isso a necessidade de conhecer alguns aspectos de dois componentes do aprender: (a) a percepção da situação antecedente e (b) os distintos tipos de resultados da aprendizagem.

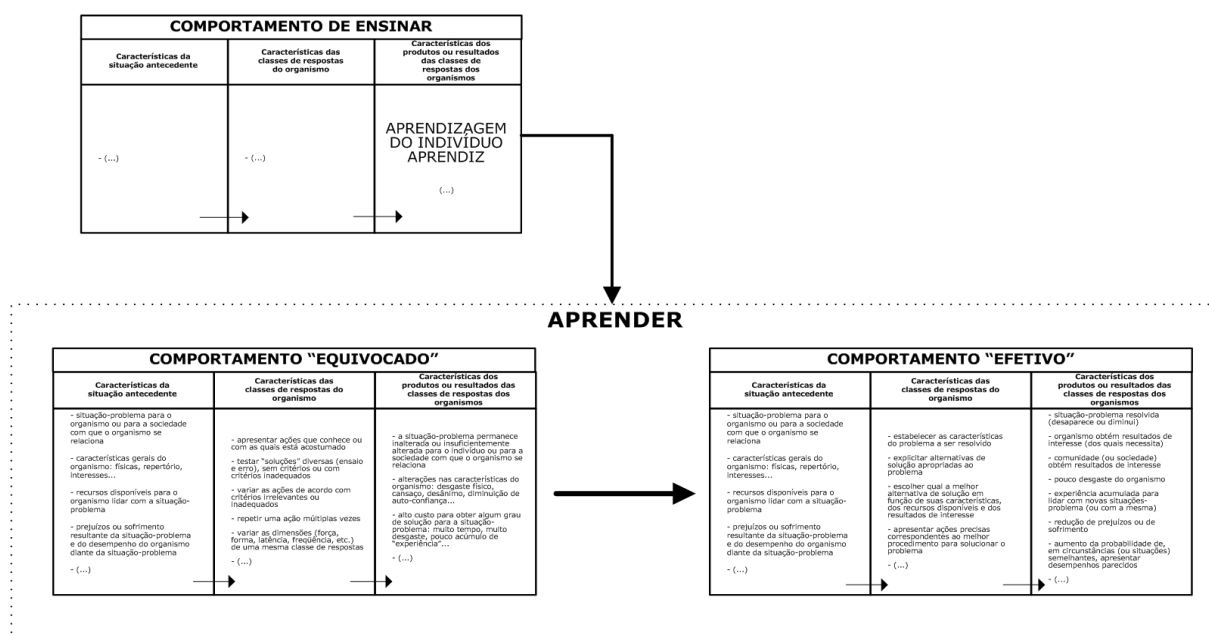


Figura 1.18 - Representação do “aprender” como a capacidade de um indivíduo apresentar classes de respostas que constituam uma outra relação com a situação, de forma a gerar resultados significativos para o indivíduo e para a comunidade, e a possibilidade desse processo de aprendizagem ocorrer com o auxílio de outro indivíduo como, por exemplo, um professor ou gerente. (Adaptado de Kubo & Botomé, 2001, p. 150).

Em qualquer processo de aprendizagem, perceber adequadamente uma situação é pré-requisito para qualquer tipo de ação efetiva de um indivíduo. Souza, Depresbiteris & Machado (2004), em investigação a respeito da aprendizagem e da mediação da aprendizagem de acordo com a perspectiva de Feuerstein, argumentam que a percepção clara e precisa é essencial para o indivíduo lidar com o “mundo” que o cerca. Esse tipo de percepção (clara e precisa), segundo as autoras,

pressupõe a captação adequada das características quantitativas e qualitativas dos estímulos, sobretudo em situações que requerem maior precisão de análise. [...] Requer concentração e atenção, para que as informações não sejam vistas de modo superficial e [...] exige, entre outras, a percepção dos detalhes relevantes ou essenciais, a definição de um objeto ou problema e a percepção das partes em um todo integrado. (Souza, Depresbiteris & Machado, 2004, p. 75-76).

Da mesma forma, outros autores (Simon, 1965; Schein, 1999; Botomé, 2001; Kubo & Botomé, 2001; Del Prette & Del Prette, 2002) que investigam aspectos do comportamento, da tomada de decisão e da aprendizagem asseveram que perceber (ou conhecer) as características

da situação antecedente é parte fundamental para uma aprendizagem bem sucedida. Nesse sentido, Simon (1965, p. 83), em exame a respeito do processo de tomada de decisão em organizações, argumenta que “descobrir quais fatores são e quais não são importantes em uma determinada situação é tão essencial para a tomar a decisão correta quanto o conhecimento das leis empíricas que governam os fatores que foram finalmente selecionados como relevantes”. Contudo, os indivíduos cometem erros perceptivos sistemáticos (Schein, 1999; Morin, 2003) e, por isso, essas distorções deveriam ser minimizadas nas etapas iniciais de aprendizagem, de forma que o indivíduo apresente ações que maximizem a probabilidade de obtenção de resultados significativos para esse e para os demais interessados. A Figura 1.19 representa uma interação social qualquer (que poderia ser uma interação para transacionar de forma cooperativa) entre indivíduo “A” e indivíduo “B”. É possível observar nessa figura que (1) quanto o indivíduo “B” percebe do comportamento do indivíduo “A” e (2) a qualidade daquilo que o indivíduo “B” percebe em relação ao quanto percebe do comportamento do indivíduo “A”, pode influenciar (a) as ações do indivíduo “B” e (b) os resultados produzidos

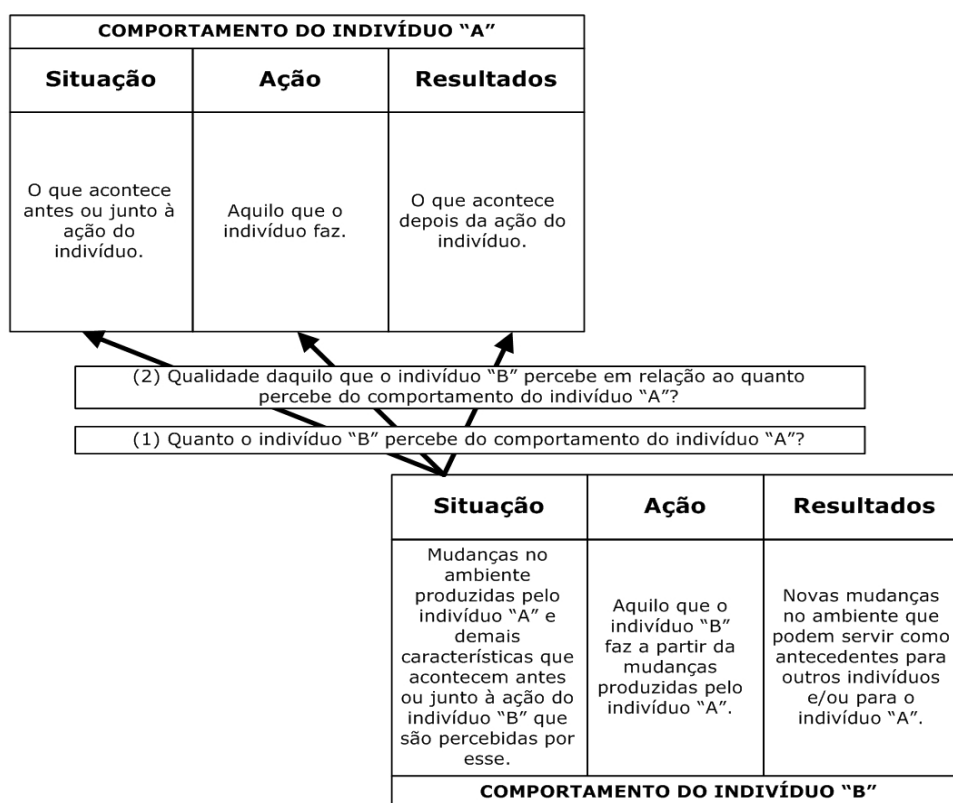


Figura 1.19 - Destaque para uma das características que compõe uma interação social hipotética entre indivíduo “A” e indivíduo “B”: a qualidade e a quantidade daquilo que é percebido pelo indivíduo “B”, a respeito do comportamento do indivíduo “A”.

por esse indivíduo. Por exemplo, alguns resultados produzidos pelo indivíduo “A”, que facilitam ou colaboram com a melhoria da situação do indivíduo “B”, podem **não** ser

percebidos adequadamente por esse. Então, o indivíduo “B” pode agir de forma que os resultados produzidos por esse dificultem a situação do indivíduo “A” que, por sua vez, rompe o relacionamento por não “enxergar reciprocidade na relação”.

Além de perceber (ou conhecer) adequadamente a situação antecedente, parece ser importante que o indivíduo conheça características dos resultados da aprendizagem para que, dessa forma, possa agir com efetividade frente a uma situação específica. Principalmente quando se trata de uma relação “mestre-aprendiz”, onde o indivíduo que ensina deve programar as características do processo de aprendizagem do aprendiz. Nesse sentido, a literatura (Pozo, 2002; Abbad & Borges-Andrade, 2004) mostra diferentes classificações existentes para os resultados da aprendizagem¹². Abbad & Borges-Andrade (2004), quando investigam a aprendizagem humana nas organizações de trabalho, mostram dois sistemas que classificam resultados possíveis com a aprendizagem. Esses autores mencionam o sistema de classificação elaborado por Gagné (que distingue cinco tipos de resultados de aprendizagem passíveis de ensino: habilidades motoras, habilidades intelectuais, estratégias cognitivas, atitudes e informação verbal) e detalham o sistema de classificação de Bloom e colaboradores (que distingue três tipos principais de resultados de aprendizagem: habilidades cognitivas, afetivas e psicomotoras). Por sua vez, Pozo (2002) propõe quatro resultados principais da aprendizagem (comportamentais, sociais, verbais e procedimentais), que se subdividem até formar doze resultados da aprendizagem propostos por esse autor (que podem ser observados na Figura 1.20). Para Pozo, os resultados referentes à aprendizagem de comportamentos básicos referem-se àquelas aprendizagens relativas à identificação e organização de regularidades que um indivíduo observa em seu ambiente e que ocorrem na maior parte das vezes de forma inconsciente, que esse autor chama de aprendizagem implícita (a aprendizagem explícita seria produto de uma atividade deliberada e consciente). Os resultados propiciados pela aprendizagem social referem-se aos comportamentos e conhecimentos relativos às relações sociais. Já os resultados da aprendizagem verbal referem-se aos conhecimentos verbais (dados, conceitos e mudança conceitual) e os resultados procedimentais referem-se ao desenvolvimento de estratégias para realizar “coisas concretas” (em outras palavras, refere-se ao “como fazer”). Nessa classificação proposta por Pozo (2002), esse autor alerta para o fato de que (a) essa é somente uma das possibilidades de

¹² As contribuições de Pozo, de Bloom e colaboradores e de Gagné (as duas últimas mostradas por Abbad & Borges-Andrade) para a aprendizagem são de diferentes épocas e tratadas de diferentes perspectivas. Por isso, comparações entre conceitos e terminologias utilizadas por esses autores, ou mesmo com terminologias de outros pesquisadores, a respeito do fenômeno aprendizagem, devem considerar essas limitações.

classificação, (b) que há interdependência entre os doze resultados (ou seja, um resultado pode facilitar e consolidar a aprendizagem de outro resultado) e (c) quanto mais o tipo de resultado se desloca para a parte explícita e construtiva, mais complexa é a aprendizagem. A classificação de resultados de aprendizagem proposta por Pozo (2002) e as classificações (de Bloom e colaboradores e de Gagné) mostradas por Abbad & Borges-Andrade (2004) mostram a variedade e complexidade dos resultados da aprendizagem humana e, ainda, as diferentes necessidades quanto (a) às ações de ensino (no caso de uma relação “mestre-aprendiz”) e (b) às estratégias de ações individuais para cada resultado que se quer obter de forma satisfatória. Frente à complexidade da aprendizagem individual, quais aspectos podem constituir uma relação possível entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional?

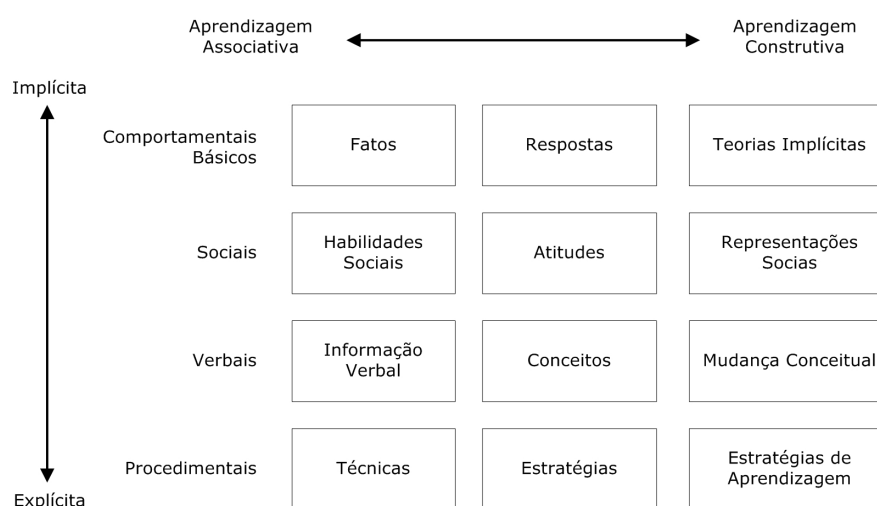


Figura 1.20 - Uma taxinomia de resultados da aprendizagem proposta por Pozo (2002, p. 80) para direcionar os esforços ensino-aprendizagem.

Uma das formas possíveis de analisar conjuntamente aprendizagem individual em contexto organizacional, consiste em adotar uma perspectiva sistêmica para esse tipo de análise. A Figura 1.21 representa uma possível integração, incompleta e simplificada, entre estratégia e aprendizagem individual em contexto organizacional. A coluna referente às características antecedentes, da situação de uma firma, à implementação de um plano estratégico é composta por um conjunto amplo de aspectos, dentre esses, as características (1) dos problemas identificados pelos estrategistas, (2) dos subsistemas de finanças, produção, marketing e gestão, (3) dos objetivos estratégicos estipulados pelos estrategistas, (4) do plano estratégico, (5) dos indivíduos que compõem a firma e (6) das interações humanas existentes na firma. Esses são alguns dos aspectos que os indivíduos que integram uma firma deveriam perceber (ou conhecer) em diferentes graus (de acordo com suas funções, repertório, interesses, etc.), de forma que os comportamentos apresentados durante a implementação do

plano estratégico, fossem os mais adequados para transformar conhecimento em ações efetivas na direção da consecução dos objetivos estipulados pelos estrategistas. Uma vez que o conhecimento é “processado” pelos indivíduos, os resultados obtidos por esses constituem o resultado agregado da firma que pode ser analisado, pelo menos, em cinco aspectos: as características (1) das mudanças ocorridas em relação aos subsistemas de finanças, produção e gestão, (2) dos resultados obtidos pela firma em relação aos objetivos estratégicos, (3) dos benefícios produzidos pelos integrantes da firma e pela comunidade, (4) dos custos para os integrantes da firma e para a comunidade e (5) das outras decorrências da implementação do plano estratégico não previstas inicialmente. Dessa perspectiva de análise, a aprendizagem organizacional corresponde não só às mudanças no comportamento humano, como também às mudanças existentes em outros subsistemas (ou características de outros subsistemas) que compõem o sistema denominado de “Firma A” e exemplificado na Figura 1.21.

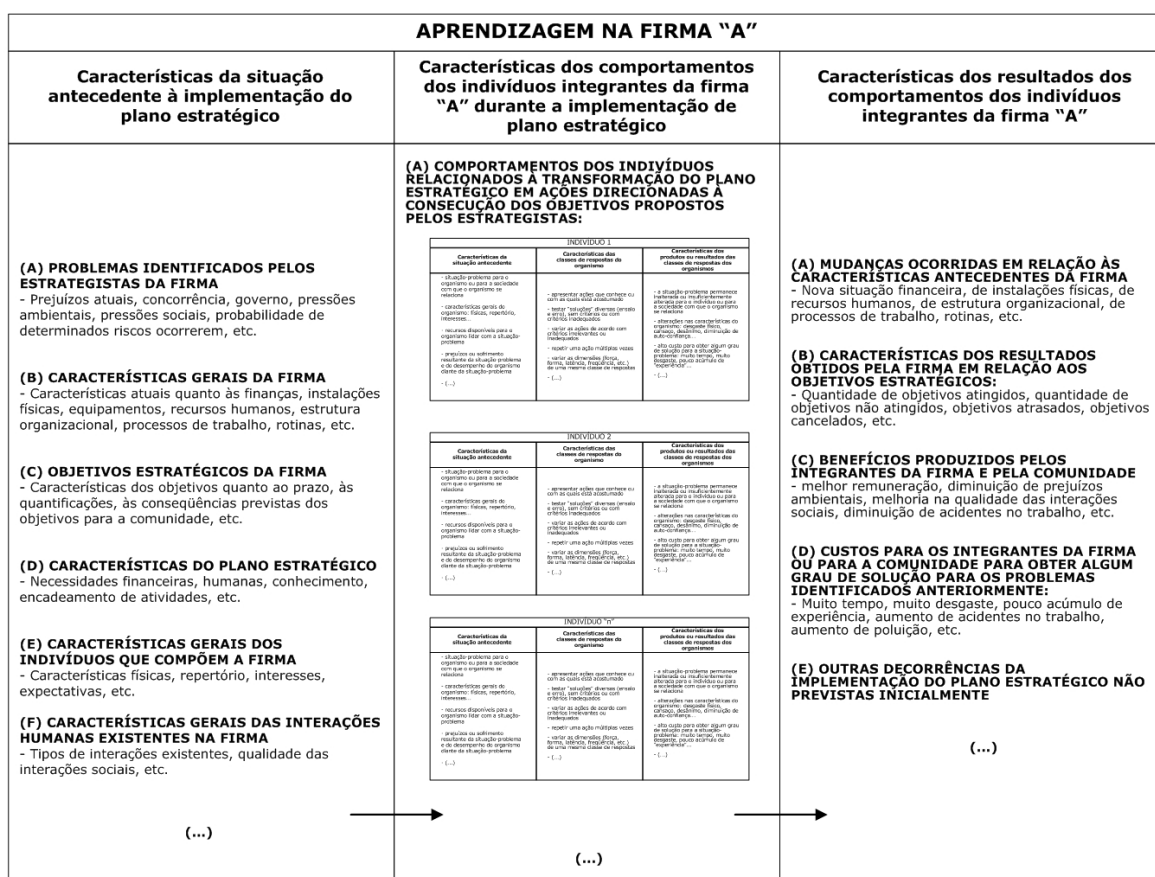


Figura 1.21 - Representação incompleta e simplificada de uma firma analisada como um sistema, o comportamento humano como um sistema dentro desse sistema maior, algumas características de uma firma como os objetivos e planos estratégicos e, quando os componentes são analisados em conjunto, pode-se analisar também a aprendizagem em contexto organizacional.

Quando o contexto passa de uma firma para uma rede de firmas, novos aspectos passam a caracterizar esse tipo de ambiente. Conforme pode ser verificado na Figura 1.22, além das características antecedentes, da situação de uma firma, à implementação de um

plano estratégico, há aspectos relacionados ao relacionamento interfirmas, entre eles, (1) os problemas comuns identificados pelos estrategistas de cada firma que compõe a rede, (2) as oportunidades de negócios conjuntos, (3) os objetivos estratégicos comuns às firmas e (4) as características do plano estratégico conjunto. Esses são alguns dos aspectos que indivíduos das firmas que compõem uma determinada rede (ou subSAG) deveriam perceber (ou conhecer) em diferentes graus, de forma que os comportamentos e as interações sociais apresentadas durante a implementação do plano estratégico, fossem as mais adequadas para transformar conhecimento em ações efetivas na direção da consecução dos objetivos estipulados pelos estrategistas da rede de firmas. É relevante destacar algumas especificidades presentes nas interações sociais em um contexto de aprendizagem interfirmas, pois, nesse contexto, a unidade de análise passa a ser a transação. Como cada transação sempre é efetivada por meio de uma interação social entre indivíduos que integram firmas de diferentes setores de atividades econômicas, por consequência, há características que se referem somente a esse tipo de interação social. Entre essas características estão, por exemplo, (a) a diferença entre subculturas organizacionais presentes quando os integrantes das firmas transacionam, (b) as diferentes linguagens utilizadas pelos integrantes das diferentes firmas e (c) a diferença entre o tamanho econômico das firmas que compõem a rede e que influencia o balanço de poder entre os representantes das diferentes firmas. Uma vez que as interações sociais são efetivadas, ou seja, uma vez que indivíduos aprendem a transacionar em conjunto, a análise dos resultados da aprendizagem interfirmas considera, também, aquilo que é produzido em conjunto (e não só os resultados de uma firma isolada). Dessa perspectiva de análise, a aprendizagem interfirmas corresponde não só às mudanças de comportamentos das pessoas e de aspectos que caracterizam cada uma das firmas, como também, às mudanças (a) de comportamentos que constituem as interações sociais presentes nas transações interfirmas e (b) nos demais aspectos caracterizadores da rede de firmas.

A respeito da aprendizagem interfirmas é fundamental ressaltar que indivíduos, integrantes de firmas que compõem uma rede de firmas, necessitam construir uma definição comum a respeito da situação que antecede (e mesmo junto!) a implementação de planos estratégicos. Isso decorre do fato de que (a) “não se pode conhecer [ou perceber] nada diretamente, apenas através dos olhos do observador” (Pozo, 2002, p. 38) e (b) que a partir dessa definição comum há maior probabilidade de produção de resultados bem-sucedidos em organizações (Janis, 1982; Schein, 1999). A percepção de um indivíduo, entendida como os processos de “selecionar, organizar e interpretar os dados sensoriais em representações

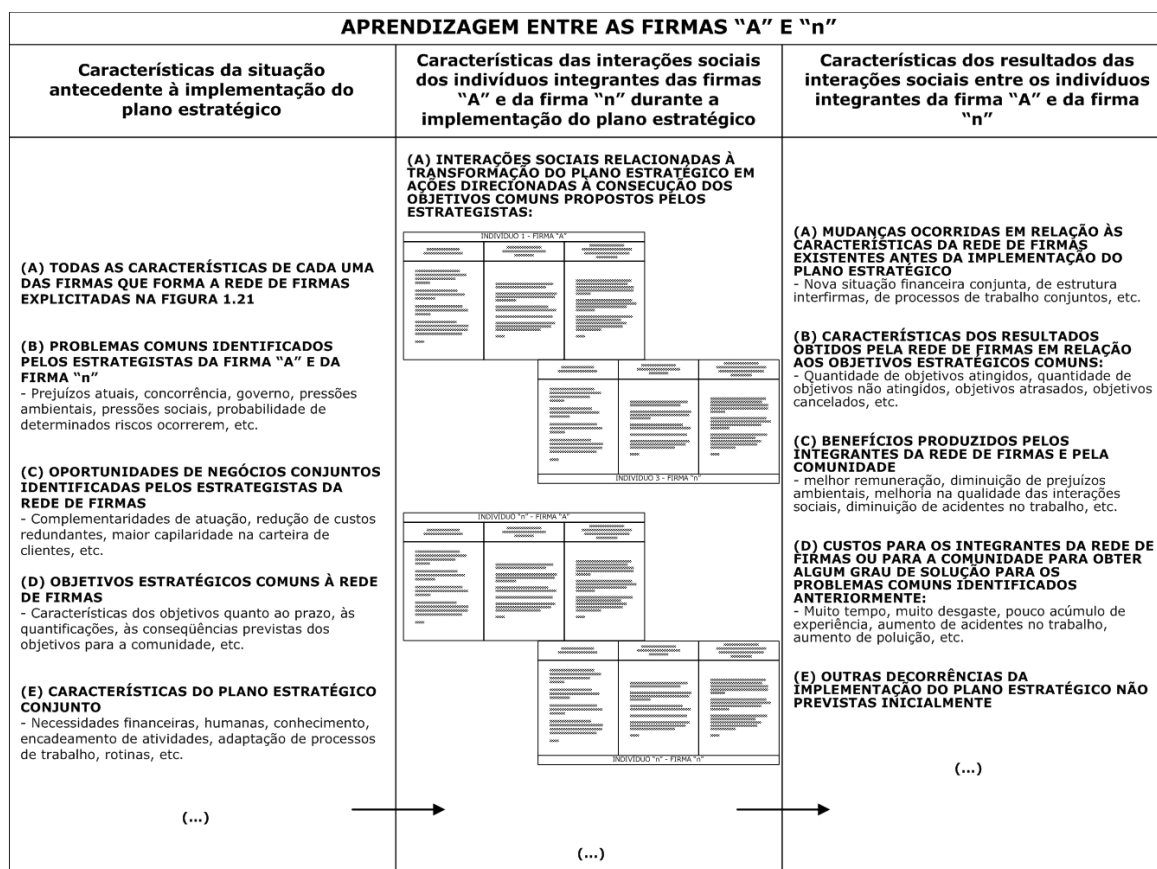


Figura 1.22 - Representação simplificada e incompleta de uma rede de firmas analisada como um sistema, algumas características desse tipo específico de sistema e quando os componentes são analisados em conjunto, pode-se analisar também a aprendizagem em contexto interfirmas.

mentais do mundo” (Huffman, Vernoy & Vernoy, 2003, p. 713), é influenciada por diversas variáveis como intenções, estereótipos, projeções, expectativas, planos prévios, necessidades e aprendizagens passadas (Schein, 1999). Essas variáveis, em diferentes graus e momentos históricos, podem levar a distorções naquilo que um indivíduo percebe em uma dada situação e, se não forem corrigidas eficazmente, podem influenciar a produção de resultados desastrosos em redes de organizações. Por exemplo, no desastre ocorrido com o ônibus espacial *Challenger*, que envolveu uma rede de organizações que trabalhavam em conjunto com a NASA no programa espacial dos Estados Unidos, pesquisadores (Argyris, 1992; Isaacs, 1993) destacam a “distorção sistemática das informações” como um dos fatores-chave que contribuiu para a ocorrência do desastre. Em síntese, esses autores argumentam que há uma tendência nos indivíduos a “decifrar” a situação de modo superficial. O uso do termo “decifrar a situação” não é gratuito ou utilizado ao acaso. Esse termo é utilizado por cientistas de várias áreas do conhecimento científico (e.g., North, 1990; Schein, 1999), justamente para exprimir a idéia de que muitas vezes a compreensão mútua é somente uma ilusão e o “decifrar” a realidade é um trabalho conjunto dos mais difíceis. Uma parte da dificuldade em decifrar uma situação vem das aprendizagens passadas dos indivíduos, chamada por alguns

autores de cultura (Schein, 1993a; Pozo, 2002) e compreendida como “a acumulação de aprendizagens prévias baseadas em sucessos prévios” (Schein, 1993a, p. 86). Para Schein (1993a), em exame a respeito de como acelerar a aprendizagem organizacional, a cultura nas organizações limita e enviesa a capacidade de perceber e compreender uma dada situação. Nesse sentido, Pozo (2002, p. 60) chega a conclusão similar e afirma que “aprender implica sempre, de alguma forma, desaprender. Muitas vezes o difícil não é adquirir um comportamento ou hábito, mas deixar de fazê-lo”. Ou seja, por vezes, um indivíduo tem que desaprender algumas aprendizagens prévias para, então, perceber uma situação mais satisfatoriamente. Entretanto, como afirma Pozo, desaprender é difícil e, ainda, depende de muitas variáveis, entre essas, as variáveis presentes nas interações sociais. Por exemplo, Janis (1982), em investigação a respeito de variáveis que influenciam grupos de executivos de governo (nos Estados Unidos) a decidir inadequadamente, concluiu que indivíduos tendiam a selecionar informações, da situação que analisavam, de forma a validar suas concepções prévias a respeito de aspectos dessa situação. Parte desse viés perceptivo era influenciado, segundo Janis (1982), pela presença de um líder de grupo (normalmente o presidente do governo norte-americano ou funcionários desse governo em “altos cargos”) que privilegiava determinada linha de ação. Todavia, mesmo que haja dificuldades em perceber adequadamente uma dada situação, uma vez decifrada conjuntamente, há tendência à produção de resultados significativos para os indivíduos e/ou para a comunidade. De acordo com Schein (1999, p. 118), “uma definição comum da situação é pré-requisito para quase qualquer tipo de ação efetiva em grupo”.

Decifrar uma dada situação que antecede (ou que ocorre junto) à implementação de planos estratégicos, pressupõe que indivíduos interajam de forma a promover e facilitar a identificação de aspectos comuns, relevantes, suficientes e necessários, para a consecução dos objetivos estratégicos das redes de firmas. A Figura 1.23 representa algumas das relações entre o perceber determinados aspectos da situação e a interação social entre os indivíduos de diferentes organizações. É possível observar nessa figura que cada indivíduo pode perceber uma quantidade de aspectos da situação antecedente e, ainda, perceber esses aspectos de forma qualitativamente diferente, um do outro. O que cada indivíduo faz em relação àquilo que percebe (quantidade e qualidade), pode fazer uma grande diferença na implementação de planos estratégicos e na aprendizagem interfirmas. Isso decorre do fato de que as interações sociais existentes para decifrar ou perceber conjuntamente a situação antecedente à implementação de planos estratégicos ocorrem, normalmente, por meio do comportamento

verbal. Portanto, nesse tipo de situação de aprendizagem, são necessários procedimentos de comunicação (e.g., oral, escrita, gráficos, imagens, etc.) do que é percebido ou conhecido. E “essa comunicação, longe de ser um processo mecânico de ‘dizer o que sabemos’, pode se tornar mais eficiente se planejada em função do interlocutor, se analisada e se forem utilizados de modo discriminativo recursos variados para alcançar a meta fixada” (Pozo, 2002, p. 243-244). É relevante notar que, uma vez que a situação seja percebida de forma comum, os indivíduos “vão a campo” transformar o conhecimento em ações que, preferencialmente, estejam direcionadas à consecução dos objetivos comuns interfirmas. Nessas situações “em campo”, os indivíduos perceberão outros aspectos da realidade como (a) situações não identificadas previamente, (b) problemas decorrentes de planejamento inadequado, (c) mudanças no ambiente competitivo e (d) mudanças decorrentes de ações governamentais. Por sua vez, esses aspectos da realidade poderão promover novas interações sociais interfirmas (como dar e receber feedbacks, resolver problemas conjuntamente e tomar decisões conjuntas) com o objetivo de revisar o planejamento e viabilizar a produção de resultados significativos para a rede de firmas. Entretanto, as interações sociais constituídas

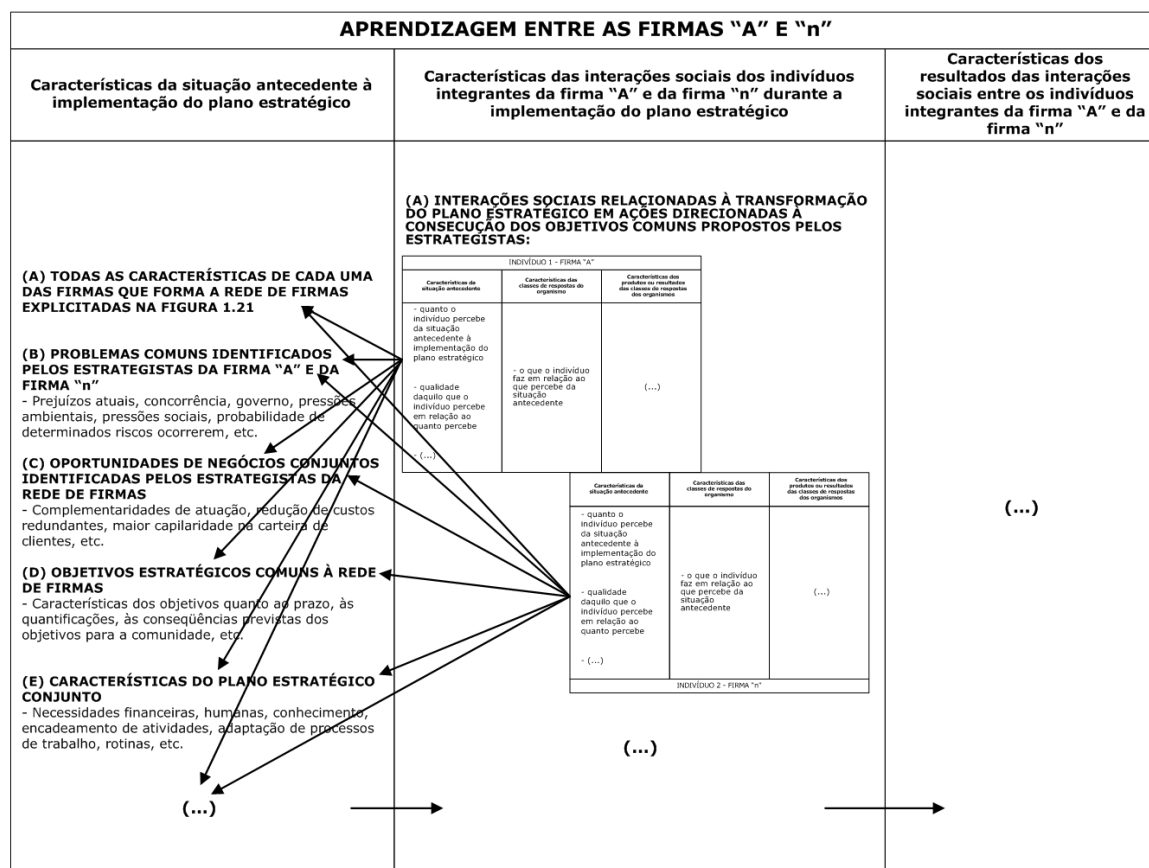


Figura 1.23 - Representação simplificada e incompleta da aprendizagem em contexto interfirmas com destaque para quanto cada indivíduo percebe de uma determinada situação, a qualidade daquilo que percebe e o que o indivíduo faz em relação ao que percebe da situação antecedente.

pelo comportamento verbal, no ambiente organizacional, nem sempre ocorrem de forma

adequada (Gibb, 1971; Rogers & Roethlisberger, 1971; Argyris, 1992). Por exemplo, Argyris (1992, p. 31), em investigação a respeito das rotinas defensivas em organizações, conclui que “sempre que os seres humanos defrontam-se com qualquer assunto que possa se tornar significativamente embaraçoso ou ameaçador, agem de maneira a evitar, da melhor forma que puderem, a situação de embaraço ou de ameaça. [...] A estratégia básica envolve, então, a habilidade de evitar o problema e a de escondê-lo”. Segundo esse autor, esses comportamentos dificultam a aprendizagem e influenciam a produção de resultados medíocres nas organizações. Por isso que a “compreensão cuidadosa a respeito dos processos humanos e da habilidade de melhorar esses processos são [...] fundamentais para qualquer melhoria organizacional” (Schein, 1999, p. 21).

O conhecimento científico a respeito da aprendizagem e da implementação de estratégias cooperativas, em contextos interfirmas, ainda é pouco desenvolvido por pesquisadores, principalmente, naqueles aspectos que caracterizam a análise desses dois fenômenos, especificamente, em interação. Aprender a implementar estratégias cooperativas também não é tarefa simples, pois pressupõe que indivíduos, integrantes de diferentes firmas, interajam de forma a promover e facilitar a identificação de aspectos comuns – relevantes, necessários e suficientes – que influenciem a produção conjunta de resultados significativos para a rede de firmas e a comunidade que integram. Contudo, os processos comportamentais que constituem o aprender a implementar estratégias cooperativas parecem ser compreendidos inadequadamente por gestores integrantes de redes de firmas de diferentes contextos. Por isso, identificar percepções de gestores, a respeito da aprendizagem da implementação de estratégias cooperativas, pode auxiliar na produção de conhecimento que amplie a compreensão desse fenômeno.

2

MÉTODO**2.1 Caracterização da rede de firmas do subSAG onde ocorre o processo de aprendizagem da implementação de atividades do plano estratégico**

Um subsistema agroindustrial estritamente coordenado (subSAG) pode ser composto por dezenas, centenas ou milhares de firmas espalhadas por setores de atividades distintos, desde firmas que produzem os insumos até as firmas que vendem os produtos aos consumidores finais (ver Figura 1.7). Por exemplo, pouco mais de sessenta e seis mil firmas do setor de atividade econômica “agricultura” (agricultores¹³) têm relacionamento com a firma “A” (firma do setor de atividade chamado “indústria”) que, por sua vez, tem relacionamento com vinte e três firmas de distribuição^{14 15} que entregam parte dos produtos processados pela firma “A” a milhares de clientes localizados nas mais diversas regiões do Brasil.

Integraram esta pesquisa, quatro firmas que compõem uma parte do subSAG onde ocorre o processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas em um plano estratégico de mercado e vendas elaborado por estrategistas da firma “A”, em 2003. A Figura 2.1 representa esquematicamente essas quatro firmas do subSAG, onde é possível observar a relação (transação “T3”) da firma “A” com as firmas de distribuição “B”, “C” e “D”. A firma “A” está há trinta e seis anos no mercado, pertence ao setor de atividade econômica chamado “indústria”, sua sede está localizada na cidade de Chapecó, estado de Santa Catarina, e vende seus produtos para todo o Brasil e para o mercado internacional. A atividade desempenhada por essa firma envolve, predominantemente, o abate e o processamento de aves e suínos com o objetivo de produzir derivados – congelados, resfriados e secos – dessas carnes como peito, coxa com sobrecoxa, frango inteiro, coração e empanados de frango (derivados de carne de frango) e pernil, presunto, salame, lingüiça, copa e costela (derivados de carne suína). Além desses produtos, processa leite de vaca com o objetivo de produzir derivados como queijo prato, queijo mussarela, queijo minas e leite integral “longa vida”, entre outros. A firma

¹³ Relatório “Perfil social da indústria 2004”.

¹⁴ Documento “Encontro com distribuidores em 12/08/2004”, elaborado pela firma “A”.

¹⁵ Firmas de distribuição são aquelas que comercializam os produtos da indústria, fazendo-os chegar ao consumidor final ou ao varejo por meio de processos de trabalho de armazenagem, vendas, faturamento, expedição e entregas, entre outros.

industrial “A” possui contratos de fornecimento exclusivo dos seus produtos com as três firmas de distribuição que integram esta pesquisa e, essas, devem distribuir os produtos da firma industrial “A”, com exclusividade, em regiões geográficas previamente acordadas. As firmas de distribuição “B”, “C” e “D” atuam no setor de atividade econômica chamado “distribuição” há dezoito, cinco e dezesseis anos, respectivamente, e distribuem os produtos da firma industrial “A” em todo o litoral de Santa Catarina e parte do interior desse estado até as margens da BR-116. A firma “D”, com sede na cidade de Jaraguá do Sul, distribui os produtos em parte do estado do Paraná, no norte do estado de Santa Catarina até a cidade de Tijucas; a firma “B”, com sede na cidade de Florianópolis, distribui os produtos na grande Florianópolis; e a firma “C”, com sede na cidade de Palhoça, distribui os produtos desde Palhoça até o sul do estado de Santa Catarina. A atividade “distribuição” desempenhada pelas firmas “B”, “C” e “D” é caracterizada, essencialmente, pela produção de serviços específicos associados aos produtos fornecidos pela firma industrial “A” como, por exemplo, a programação de compra dos produtos, recebimento desses em armazéns apropriados, estocagem, vendas dos produtos no mercado em que atuam e o transporte adequado desses até os clientes interessados.

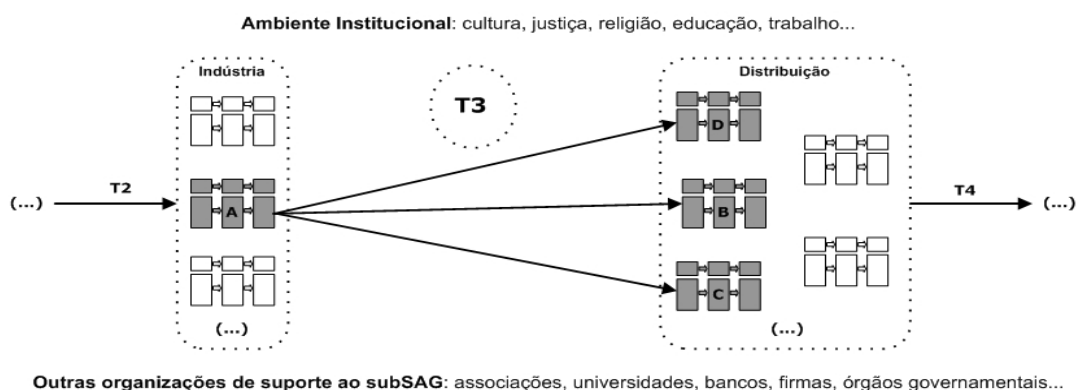


Figura 2.1 - Representação esquemática do subSAG formado por quatro firmas, uma do setor econômico “indústria” e três do setor econômico “distribuição”, onde ocorre uma parte do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas em um plano estratégico de mercado e vendas, elaborado pelos estrategistas da firma industrial “A”.

Além dessas características geográficas e de algumas atividades desempenhadas pelas quatro firmas, parece importante caracterizar algumas variáveis econômicas, entre essas, principalmente, a variável “dependência interfirmas”. É possível observar na Tabela 2.1 algumas características das firmas que integram o subSAG onde houve o processo de aprendizagem da implementação de atividades do plano estratégico. Nessa Tabela é relevante destacar a variável nomeada pelo pesquisador de “dependência interfirmas”. A literatura econômica (Williamson, 1985; Farina, 1999; Zylbersztajn, 1999b) afirma que a importância

que determinada firma tem para a sobrevivência econômica de outra, influencia o comportamento dos gestores de firmas. Considerando essa premissa, ou seja, a premissa de que a dependência econômica entre firmas influencia o comportamento de gestores, o pesquisador coletou dados de características relevantes de cada uma das firmas integrantes do estudo, que pudessem revelar o grau de “dependência interfirmas”. Nesse contexto, a variável “dependência interfirmas” expressa, em síntese, o quanto uma firma depende economicamente de outra para sobreviver no mercado em que atua. Vale destacar duas relações de dependência descobertas: (a) a relação entre as firmas de distribuição “C” e “D” e a firma industrial “A” e (b) a relação entre a firma de distribuição “B” e a firma industrial “A”. No caso da relação entre as firmas “C”, “D” e “A”, as firmas de distribuição “C” e “D” compram mais de 90% dos produtos que vendem da firma industrial “A”. Isso significa que, em uma situação hipotética extrema, onde a firma industrial “A” simplesmente pare de fornecer produtos para as firmas de distribuição “C” e “D”, sem aviso prévio, o impacto

Tabela 2.1 - Algumas características das firmas integrantes do subSAG onde ocorreu o processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico

Firma	Tempo de atividade (1)	Atividade predominante	Faturamento (R\$) (3)	Tamanho da firma (2)	Quantidade de funcionários (3)	Dependência interfirmas (4)
A	36	Indústria	1.500.000.000	Grande	9.000	< 4%
B	18	Distribuição	18.000.000	Médio	60	< 30%
C	5	Distribuição	11.000.000	Médio	30	> 90%
D	16	Distribuição	45.000.000	Médio	120	> 90%

Fonte: Dados coletados com cada uma das firmas integrantes do subSAG.

(1) Quantidade de tempo em que a firma atua no mercado, expressa em anos, em 31/12/2005.

(2) Tamanho da firma de acordo com o faturamento anual, segundo critérios do BNDES (2005), onde firmas grandes faturam acima de sessenta milhões de reais anuais e firmas de porte médio faturam entre dez milhões e quinhentos mil reais anuais e sessenta milhões de reais anuais.

(3) Dados de 31/12/2004.

(4) Proporção estimada pelo pesquisador com base nos dados disponíveis para a análise, com referência ao período de janeiro a junho de 2004, expressos como proporção do valor das vendas da firma industrial "A" às firmas de distribuição "B", "C" e "D" em relação ao total das vendas do período ou, no caso das firmas de distribuição, como proporção do valor das compras dessas da firma industrial "A" em relação ao total das compras realizadas no período.

financeiro pode ser tão forte para essas firmas, que há alta probabilidade que encerrem suas atividades no curtíssimo prazo. Por outro lado, a firma “A” vende aproximadamente 2,84% do que produz para as firmas de distribuição “C” e “D”. Em uma situação hipotética extrema, onde essas duas firmas de distribuição parem de comprar simultaneamente da firma industrial “A”, sem aviso prévio, há impacto financeiro para essa firma, contudo, a probabilidade de encerrar suas atividades, por decorrência disso, é praticamente nula. No caso da relação entre as firmas “B” e “A”, a firma de distribuição “B” compra menos que 30% dos produtos que vende da firma industrial “A”. Isso significa que, em uma situação hipotética extrema, onde a

firma industrial “A” simplesmente pare de fornecer produtos para a firma de distribuição “B”, sem aviso prévio, o impacto financeiro pode ser tão forte para essa firma, que há probabilidade que encerre suas atividades no curto prazo. Contudo, a probabilidade é menor quando relacionada à probabilidade de encerrar atividades das outras duas firmas de distribuição (firmas “C” e “D”). Por outro lado, a firma “A” vende aproximadamente 0,29% do que produz para a firma de distribuição “B”. Em uma situação hipotética extrema, onde essa firma pare de comprar da firma industrial “A”, sem aviso prévio, o impacto financeiro para essa firma é tão pequeno, que a probabilidade de encerrar suas atividades, por decorrência disso, é nula.

2.2 Caracterização do processo de aprendizagem da implementação de atividades do plano estratégico de mercado e vendas

O processo de aprendizagem da implementação de parte do plano estratégico, elaborado pelos estrategistas da firma industrial “A”, teve início em 12 de agosto de 2004, em reunião entre integrantes dessa firma e das firmas de distribuição. Nessa reunião o presidente, o diretor comercial (D1) e alguns gerentes da firma industrial “A” apresentaram aspectos do plano estratégico para os gestores das firmas de distribuição. Contudo, em nenhum momento dessa reunião foi apresentado explicitamente (a) cronograma de implementação e/ou (b) as etapas constituintes do processo de aprendizagem da implementação das atividades do plano estratégico. Por esses motivos o pesquisador construiu um quadro referencial do processo de aprendizagem em cinco etapas, cujas características gerais podem ser observadas no Quadro 2.1.

Quadro 2.1 - Algumas características das etapas constituintes do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas

Etapas		Identificação da etapa	Ambiente	Data	Local	Participantes
Etapa 1		Sensibilização dos gestores das firmas de distribuição	Sala reservada para a reunião formal	12/08/2004	Guarulhos (SP)	Diretores das firmas selecionadas para observação
Etapa 2		Apresentação das atividades a serem desenvolvidas pelos distribuidores	Sala reservada para a reunião formal	26/10/2004	Chapecó (SC)	Diretores e gerentes das firmas selecionadas para observação
Etapa 3	"a"	Introdução de novos produtos no mercado onde as firmas de distribuição atuam	Reuniões e conversas (formais e informais) em restaurantes, sala de atendimento de varejistas, sala dos distribuidores, sala de gerente da indústria, em percurso entre varejista e distribuidor, por telefone, por correio eletrônico, etc.	entre 01/11/2004 e 08/05/2005	Cidades do litoral e interior (até BR-116) do estado de Santa Catarina	Diretores, gerentes e coordenadores das firmas "A" e "B" e demais técnicos que não participaram desta pesquisa, contudo, participaram da implementação do plano estratégico
	"b"	Abertura de novos clientes no mercado onde as firmas de distribuição atuam				
Etapa 4		Avaliação dos resultados da execução das atividades propostas	Sala reservada para a reunião formal	09/05/2005	Guarulhos (SP)	Diretores e gerentes das firmas selecionadas para observação

As cinco etapas do processo de aprendizagem da implementação do plano estratégico corresponderam à (1) sensibilização de gestores das firmas de distribuição a respeito da necessidade de mudança e de coordenação das ações das pessoas das diversas firmas, de forma a atingir os objetivos do plano estratégico de mercado e vendas, denominada de etapa 1; (2) apresentação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas a serem executadas pelas pessoas integrantes das diversas firmas de distribuição, denominada de etapa 2; (3) execução de duas atividades propostas no plano estratégico, sendo uma delas a introdução de novos produtos no mercado onde as firmas de distribuição atuam, denominada de etapa 3 “a” (daqui por diante 3a); a outra atividade refere-se à (4) abertura de novos clientes no mercado onde as firmas de distribuição atuam, denominada de etapa 3 “b” (daqui por diante 3b); e (5) avaliação dos resultados da execução de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas, denominada de etapa 4.

É relevante notar que as etapas 1 e 2 corresponderam às situações que antecederam a execução de duas atividades propostas no plano estratégico (introduzir novos produtos e abrir novos clientes) e estavam relacionadas à preparação para a mudança e disseminação de informações aos gestores das firmas de distribuição. As etapas 3a e 3b corresponderam às ações dos participantes da firma industrial “A” e das firmas de distribuição “B”, “C” e “D” na execução das duas atividades propostas no plano estratégico e, finalmente, a etapa 4 correspondeu à avaliação parcial dos resultados das ações dos participantes durante as etapas 3a e 3b.

2.3 Participantes

Inicialmente foram selecionados doze (12) participantes do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas, que representaram cada uma das firmas que integravam o subSAG. Entre os doze participantes, dois integravam a firma “A”, cinco integravam a firma “B”, dois integravam a firma “C” e três participantes integravam a firma “D”. Quando o pesquisador foi realizar as entrevistas na firma “C”, o diretor dessa (D11) não permitiu a entrevista com o participante G5, o que reduziu o quadro de participantes para onze pessoas. É possível observar na Tabela 2.2 algumas características dos participantes em relação à firma que trabalhavam como: (a) o código do participante na pesquisa, (b) a firma para a qual trabalhava à época da entrevista, (c) o cargo que exercia na data da entrevista, (d) o tempo de trabalho na firma e (e) o tempo

de trabalho no cargo. Todos os participantes com cargo de “diretor” (à exceção de D1) eram sócios-proprietários das firmas para as quais trabalhavam e os demais participantes eram funcionários contratados pelas firmas. É relevante notar a característica a respeito da quantidade de tempo na firma e no cargo em que o participante trabalhava. Quando os sócios-proprietários das firmas são retirados dos cálculos de tempo de trabalho, é possível observar que os participantes trabalhavam, em média, há 5,6 anos nas firmas onde ocorreu o estudo e estavam nos cargos há 1,6 anos. Vale ressaltar que o diretor comercial da firma industrial “A” (D1) estava há, aproximadamente, um ano no cargo e o gerente de vendas dessa mesma firma (G4) estava há, aproximadamente, quatro meses no cargo.

Tabela 2.2 - Algumas características dos participantes em relação à firma que integram

Participantes	Firma que integra	Cargo atual	Tempo de trabalho	
			na firma (1)	no cargo (2)
D1	A	Diretor Comercial	2	1
D2	B	Diretor	18	18
D3	D	Diretor	16	14
G4	A	Gerente de Vendas	0,3	0,3
G5	C	Não autorizado pela direção da firma a colaborar com a pesquisa.		
C6	B	Coordenador de Vendas	5	1
G7	D	Gerente de Compras	16	2
G8	B	Gerente Comercial	1	1
D9	B	Diretor	18	18
G10	D	Gerente de Vendas	3	3
D11	C	Diretor	5	5
C12	B	Coordenador de Compras	11	3

(1) Quantidade de tempo, expressa em anos, que o participante trabalha na firma, em 31/12/2004.

(2) Quantidade de tempo, expressa em anos, que o participante está no cargo atual, em 31/12/2004.

Como pesquisadores (Schein, 1996) têm mostrado que determinadas condições existentes em determinados cargos influenciam o comportamento das pessoas nas organizações, o pesquisador elaborou a Tabela 2.3 que mostra a quantidade de participantes por cargo hierárquico e firma onde trabalha. Houve concentração maior dos participantes em cargos de direção (45%) e em cargos de gerência (36%). Além disso, na firma “B” encontram-se a maior parte dos participantes (45%), pois o fato do pesquisador trabalhar nessa firma, facilitou o acesso, interação e permissão de entrevistas com os participantes do nível hierárquico *coordenação*.

Tabela 2.3 - Distribuição de frequências e proporção de participantes por nível hierárquico e por firma integrante do subSAG onde ocorreu o processo de aprendizagem da implementação de atividades do plano estratégico

Nível hierárquico	Firma				Total	Proporção
	A	B	C	D		
Direção	1	2	1	1	5	45,4%
Gerência	1	1	0	2	4	36,4%
Coordenação	0	2	0	0	2	18,2%
Total	2	5	1	3	11	100,0%
Proporção	18,2%	45,4%	9,1%	27,3%	100,0%	

Conforme pode ser verificado na Tabela 2.4, a faixa etária dos onze participantes variou entre 25 e 64 anos de idade e a média de idade foi de 42 anos. Vale ressaltar que a média de idade dos participantes em cargo de direção foi de 53 anos e a média de idade dos participantes em cargo de gerência foi de 35 anos. Ou seja, há uma diferença de 18 anos entre as médias de idades nesses dois níveis hierárquicos. Também foram coletados dados de gênero, contudo, esses dados não foram inseridos na Tabela 2.4 pois (a) somente um participante era do sexo feminino e (b) há a necessidade de manter o sigilo de qual firma esse participante faz parte. Quanto à escolaridade dos participantes, um participante tinha mestrado (em direito comercial e tributário), quatro participantes tinham algum tipo de especialização (em gestão estratégica, marketing, suinocultura e agronegócios), dois participantes com graduação (em administração), três participantes com ensino médio e um participante com ensino fundamental. Portanto, dos onze participantes, sete (64%) eram graduados ou pós-graduados e quatro (36%) tinham até o ensino médio.

Como o processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico envolve o ensino de conhecimento declarado nesse plano, o pesquisador coletou dados a respeito da experiência em processo ensino-aprendizagem de cada participante. Esse cuidado decorre de uma dúvida do pesquisador quanto à influência dessa experiência nos resultados da implementação do plano estratégico. Dos onze participantes, dois afirmaram treinar seus subordinados pelo menos um ano, continuamente, desde 2003. Esses participantes não tiveram curso formal para exercerem o papel de treinador e ambos aprenderam “na prática” o “ofício”. O único participante com experiência como professor (G8) afirmou dar aulas em uma universidade de Direito em Florianópolis, desde 2004, e

aprendeu o “ofício” em aulas formais do mestrado em Direito Comercial que realizou na PUC-SP.

Tabela 2.4 - Algumas características dos participantes em relação à idade, escolaridade e experiência em processo ensino-aprendizagem

Participante	Idade (1)	Escolaridade	Experiência em processo ensino-aprendizagem
D1	42	Especialização	-
D2	53	Médio	-
D3	44	Especialização	-
G4	32	Superior	-
C6	32	Fundamental	-
G7	45	Médio	treinador (2)
G8	31	Mestrado	professor (3)
D9	62	Especialização	-
G10	32	Especialização	treinador (2)
D11	64	Superior	-
C12	25	Médio	-

(1) Idade expressa em anos, em 31/12/2005.

(2) Pelo menos um ano contínuo de trabalho como treinador entre os anos de 2003 e 2005.

(3) Pelo menos um ano contínuo como professor universitário de graduação entre 2003 e 2005.

De forma a estabelecer as variações do conhecimento prévio de cada um dos participantes, a respeito do plano estratégico de mercado e vendas, o pesquisador realizou duas perguntas aos mesmos: (1) você participou da elaboração do plano estratégico de mercado e vendas? e (2) você leu o plano estratégico de mercado e vendas? É possível verificar na Tabela 2.5 que, em relação à primeira pergunta, somente D1 participou da elaboração do plano estratégico (G4 não participou da elaboração desse plano pois não trabalhava na firma industrial “A” à época) e, dos participantes das firmas de distribuição, D3 forneceu informações a integrantes da firma industrial “A”, contudo, não participou da elaboração do plano estratégico. Com relação à segunda pergunta, nenhum participante das firmas de distribuição leu o plano estratégico e nem mesmo o participante G4 da firma industrial “A”.

Tabela 2.5 - Algumas características dos participantes em relação à participação na elaboração do plano estratégico de mercado e vendas e à leitura do mesmo

Participantes	Participou da elaboração do plano estratégico de mercado e vendas?	Leu o plano estratégico de mercado e vendas?
D1	sim	sim
D2	não	não
D3	forneceu informações	não
G4	não	não
C6	não	não
G7	não	não
G8	não	não
D9	não	não
G10	não	não
D11	não	não
C12	não	não

Além das duas perguntas a respeito do quanto cada participante conhecia do plano estratégico previamente ao início de sua implementação, o pesquisador também coletou dados da presença de cada participante durante cada uma das cinco etapas da implementação. É possível notar no Quadro 2.2 que somente os participantes D2 (firma de distribuição “B”) e

Quadro 2.2 - Relação de participantes segundo nível hierárquico e as etapas, do processo de aprendizagem da implementação de atividades do plano estratégico, que participou

Participantes	Nível hierárquico	Etapas 1	Etapas 2	Etapas 3a	Etapas 3b	Etapas 4
D1	Direção	X	X			X
D2		X	X	X	X	X
D3		X	X	X	X	X
D9			X			
D11		X	X	X		X
G4	Gerência		X	X	X	X
G7				X		X
G8				X		
G10				X		X
C6	Coordenação			X	X	
C12				X	X	

D3 (firma de distribuição “D”) participaram de todas as etapas do processo de aprendizagem. Os participantes G8 e D9, ambos integrantes da firma de distribuição “B”, foram os únicos a participar somente de uma etapa cada um: G8 participou somente da etapa 3a e D9 participou somente da etapa 2. Os demais participantes tiveram as seguintes presenças: D1 participou de três etapas; D11 e G4 participaram de quatro etapas cada; G7, G10, C6 e C12 participaram de duas etapas cada.

2.4 Fontes de informação

Foram utilizadas as seguintes fontes de informação:

2.4.1 Indiretas

2.4.1.1 Entrevistas

Informações colhidas dos sujeitos participantes desta pesquisa, por meio de entrevista semi-estruturada baseada em um roteiro de entrevista (Apêndice A), e registradas em gravador de voz digital apropriado.

2.4.1.2 Documentos

a) Documento chamado de “Encontro com distribuidores em 12/08/2004”, elaborado por integrantes da firma industrial “A” em 18/08/2004, no formato Microsoft PowerPoint, com 162 slides que contém as seguintes informações principais: (1) programação da reunião, (2) lista de participantes, (3) fotos da reunião, (4) ata da reunião, (5) a apresentação realizada por D1 contendo dados estatísticos e (6) os planos dos estrategistas da firma industrial “A” para os integrantes das firmas de distribuição.

b) Documento chamado de “Plano estratégico de mercado e vendas: análise e implementação”, elaborado por integrantes da firma industrial “A” com material fornecido por uma firma de consultoria, versão datada de 13/10/2004, que contém as seguintes informações principais: (1) definições do sistema de marketing, (2) aspectos relacionados ao marketing estratégico, (3) aspectos relacionados ao marketing operacional e (4) aspectos relacionados à gestão de vendas.

c) Documento chamado de “Desempenho firma ‘A’ e distribuidores”, elaborado pela firma “A” em 17/05/2005, que contém as seguintes informações principais: (1) análise dos resultados obtidos pela firma industrial “A” na região sul do Brasil e (2) fotos dos produtos lançados por essa firma desde 2004.

2.4.2 Diretas

Registros cursivos elaborados pelo pesquisador, decorrentes de três observações participantes não-estruturadas, nas reuniões que ocorreram na etapa 1 (12/08/2004), na etapa 2 (26/10/2004) e na etapa 4 (09/05/2005). Também foram elaborados registros cursivos decorrentes da interação entre integrantes da firma industrial “A” e da firma de distribuição “B”, nas etapas 3“a” e 3“b”. Contudo, esses registros cursivos não foram utilizados nesta pesquisa, pois não houve tempo suficiente para tratar e analisar os dados.

2.5 Situação

2.5.1 De registro das entrevistas com os participantes

As entrevistas com todos os participantes foram realizadas em salas específicas para essa atividade, fora da sala de trabalho habitual do participante, contudo, na sede da firma onde o participante trabalha. O pesquisador entrevistou D1 em Guarulhos (SP); D2, D9, G8, C6 e C12 em São José (SC); D11 em Palhoça (SC); G4 em Chapecó (SC); e D3, G7 e G10 em Jaraguá do Sul (SC). Durante essas entrevistas, em três delas (D11, G8 e G4), houve uma interrupção de até dez minutos cada.

Como as entrevistas foram realizadas nos meses de setembro e outubro de 2005 e as etapas foram realizadas nas datas mostradas no Quadro 2.1, decorreu determinado tempo entre a aprendizagem e implementação de atividades do plano estratégico e as entrevistas realizadas com os participantes. Esse lapso de tempo variou entre quatro e treze meses, dependendo da data em que cada etapa e cada entrevista ocorreu.

2.5.2 De registro das notas cursivas elaboradas pelo pesquisador

É possível observar no Quadro 2.1 algumas características das situações onde o pesquisador registrou as notas cursivas decorrentes da observação de momentos do processo de aprendizagem da implementação de atividades do plano estratégico. Os registros cursivos realizados nas etapas 1, 2 e 4 foram elaborados durante as reuniões que ocorreram em cada uma dessas etapas. Já os registros cursivos realizados nas etapas 3”a” e 3”b” foram realizados, todos, nas salas de reuniões e de integrantes da firma de distribuição “B, quando esses interagiram com integrantes da firma industrial “A”.

2.6 Equipamento e material

Nas observações foram utilizados:

2.6.1 Para registrar a entrevista com cada participante

Gravador digital de voz com canal de som mono, taxa de bits em 32 kbps, tamanho da amostra de áudio em 4 bits, formato de áudio IMA ADPCM e taxa de amostragem de áudio em 8 kHz.

2.6.2 Para conduzir a entrevista com cada participante

Todos os participantes responderam perguntas que constam no roteiro de entrevista (Apêndice A) conforme a etapa que participou (ver Quadro 2.2).

2.7 Procedimentos

2.7.1 De escolha das firmas componentes do subSAG

Estudos que analisam aspectos de plano estratégicos de uma ou mais firmas fazem com que o pesquisador, intencionalmente ou não, obtenha informações muitas vezes confidenciais dessas firmas. Por exemplo, os planos estratégicos consolidam informações financeiras como lucros históricos da firma, objetivos de lucros futuros, objetivos de produção, de abertura de novas fábricas, entrada em novos mercados internacionais, custos

consolidados de produção, as maneiras como a firma ou a rede de firmas compete em relação aos concorrentes, lançamento de produtos inéditos e compra de indústrias concorrentes, dentre outras informações. Por isso, o acesso de pesquisadores nesse contexto, quando permitido, pode ficar restrito a informações superficiais que dificultam o estudo mais profundo de fenômenos específicos. O fato de o pesquisador integrar, há mais de quinze anos, uma das firmas que compõe o subSAG facilitou (1) a autorização por parte dos gestores das firmas para a observação de aspectos que interessavam à pesquisa, bem como (2) a obtenção de informações documentais relevantes para a construção do conhecimento necessário para esta pesquisa.

Nesse contexto, as quatro firmas foram selecionadas por decorrência de cinco critérios principais: (1) as firmas autorizaram o acesso do pesquisador a pessoas e documentos que eram relevantes para a consecução dos objetivos desta pesquisa, (2) a existência de um processo de implementação de um plano estratégico, (3) as firmas formavam um subsistema agroindustrial estritamente coordenado, (4) a proximidade geográfica entre as firmas que possibilitou ao pesquisador administrar os custos de deslocamento e o tempo disponível satisfatoriamente e (5) a relevância das firmas para o estado de Santa Catarina (no caso da firma industrial “A”) ou para as comunidades locais onde atuam (no caso das firmas de distribuição).

2.7.2 De escolha dos participantes

Os participantes foram selecionados intencionalmente pelo pesquisador de acordo com alguns critérios. O participante D1 foi selecionado pois (a) participou da elaboração do plano estratégico de mercado e vendas da firma industrial “A” e (b) foi o responsável por disseminar as informações do plano estratégico para os diretores das firmas de distribuição. O participante G4 foi selecionado porque foi o responsável pelo acompanhamento e implementação do plano estratégico “em campo”, ou seja, esse participante foi o responsável da firma industrial “A” por transformar o conhecimento do plano estratégico em ações junto aos participantes das firmas de distribuição “B”, “C” e “D”. Os participantes D2, D3, D9, D11, G5, G7, G8 e G10 foram selecionados porque formaram a população (amostra completa) das pessoas que disseminaram as informações do plano estratégico para os demais integrantes de suas firmas.

Os participantes C6 e C12 foram selecionados por dois critérios principais: (a) participaram da execução de atividades do plano estratégico, mas não das reuniões formais e (b) trabalharam em contato direto com o cliente (C6) ou fazendo a interface compras e vendas (C12), atividades mais próximas do nível operacional. Esses dois fatos puderam fornecer indícios (a) a respeito da qualidade da disseminação de informações do plano estratégico entre pessoas que participaram das reuniões e aquelas que não participaram das reuniões e (b) diferenças entre percepções de gestores (C6 e C12) que agiram mais próximos do nível de operacional do plano, daqueles que agiram em nível estratégico.

2.7.3 De contato com os participantes

O pesquisador contatou os participantes da firma “B” pessoalmente, pois trabalhava nessa firma. Os participantes das firmas “A”, “C” e “D” foram contatados por telefone. No contato com os participantes a comunicação a respeito da pesquisa foi caracterizada por três momentos distintos: (1) o pesquisador apresentou o objetivo da pesquisa, (2) perguntou se o participante necessitava de informações adicionais e (3) perguntou se o participante poderia colaborar. Uma vez apresentadas todas as informações, todos os onze participantes aceitaram o convite, se propuseram a colaborar e assinaram o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” exigido pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

Para marcar as entrevistas com os participantes, o pesquisador contatou-os da mesma forma que fez para convidá-los a colaborar na pesquisa, ou seja, pessoalmente (firma “B”) e por telefone (demais firmas). Nesse contato, o pesquisador objetivou marcar somente a data da entrevista, contudo, os dois participantes da firma industrial “A” (D1 e G4) pediram que as perguntas de entrevista fossem enviadas aos mesmos antes da entrevista. Como o roteiro de entrevista foi elaborado especificamente para auxiliar o pesquisador na condução da entrevista, o pesquisador não sabe precisar quais as influências nas percepções desses dois participantes, decorrentes do envio antecipado do roteiro de entrevista.

2.7.4 De obtenção das fontes de informação

a) De obtenção dos documentos listados no item 2.4.1.2

Todos os documentos utilizados nesta pesquisa foram obtidos dos registros e arquivos da firma “B”. Por sua vez, os registros cursivos elaborados pelo pesquisador, decorrentes de observação participante, consistiram em descrever determinados eventos de cada etapa, na sequência em que ocorreram. O procedimento consistiu em descrever em papel apropriado o que ocorreu, seqüencialmente, em cada etapa. O objetivo da realização dos registros cursivos foi (a) auxiliar o pesquisador a identificar aspectos relevantes das situações em que esteve presente e (b) eventualmente ser utilizado como elemento de descrição para construção de argumentos na interpretação dos dados.

b) De elaboração dos registros cursivos listados no item 2.4.2

A observação participante não-estruturada é caracterizada, principalmente, pela (a) integração do pesquisador em determinadas situações que ocorrem em um grupo e (b) ausência de um roteiro estruturado de observação (Laville & Dionne, 1999). Um dos objetivos dessa técnica é limitar o mínimo possível a observação do pesquisador, de forma que esse possa descrever o máximo possível de comportamentos presentes durante situações de observação.

Os registros cursivos consistem em descrições dos fatos que ocorrem em uma determinada situação de observação, na sequência em que esses fatos ocorrem, elaboradas de acordo com uma linguagem científica (Fagundes, 1999). Em cada um dos três registros cursivos, elaborados pelo pesquisador, foram coletados dados de data da observação, local de observação, hora de início e fim da observação e verbalizações dos participantes durante cada uma das reuniões que ocorreram nas etapas 1, 2 e 4.

2.7.5 De definição do recorte temporal do processo de aprendizagem

A implementação de planos estratégicos em firmas industriais de grande porte, como é o caso da firma industrial “A”, pode demorar anos. Nesse sentido, vale ressaltar que os gestores dessa firma não estipularam data para finalizar a implementação das atividades

propostas no plano estratégico, entretanto, indicaram uma data onde haveria uma revisão parcial de resultados. Essa data, 09/05/2005, foi estipulada pelos gestores da firma industrial “A” e auxiliou o pesquisador a definir a data final do recorte temporal do processo de aprendizagem, pois permitiu (a) coletar dados de resultados (parciais) efetivos decorrentes do processo de aprendizagem e (b) cumprir o prazo regulamentar para realização desta pesquisa. Por sua vez, a data de início do processo de aprendizagem coincidiu com a primeira reunião entre integrantes da firma industrial “A” e das firmas de distribuição, realizada em 12/08/2004, que teve por objetivo desencadear esse processo. Portanto, o processo de aprendizagem da implementação do plano estratégico de mercado e vendas foi observado por um período de nove meses, com início no dia 12/08/2004 e término no dia 09/05/2005.

2.7.6 De definição de quais aspectos destacar do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico

Há diversos aspectos que podem caracterizar os mais variados processos de aprendizagem existentes em contextos organizacionais. Após revisão de literatura (Argyris, 1992; Isaacs, 1992; Campos, 1996; Schein, 1999; Kubo & Botomé, 2001; Augier & March, 2002; Pozo, 2002; Teixeira & Guerra, 2002), o pesquisador decidiu coletar dados (as percepções dos gestores) a respeito de seis aspectos que caracterizaram o processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas, elaborado pelos estrategistas da firma industrial “A”. Os aspectos selecionados foram (a) *objetivos*, (b) *problemas*, (c) *informação*, (d) *comunicação*, (e) *feedback* e (f) *decisão*.

a) Objetivos

O termo *objetivo* pode ser compreendido como “direção a ser seguida” (Campos, 1996) e um plano estratégico, enquanto declaração textual daquilo que foi elaborado no processo de planejamento estratégico, contém diversos objetivos que devem direcionar as ações dos integrantes de uma firma e, dependendo do contexto, de uma rede de firmas. Contudo, autores (Schein, 1999; Bessant & Tsekouras, 1999; Teixeira & Guerra, 2002) têm mostrado que nem sempre esses objetivos estão explícitos, são convergentes ou compreendidos da mesma forma pelos integrantes de um grupo. Além disso, a implementação de planos estratégicos normalmente envolve pessoas que não participaram da elaboração das estratégias. Disso decorre a necessidade de criação de atividades deliberadas e socialmente

organizadas para disseminação de informações e de objetivos contidos nos planos estratégicos, atividades que também podem ser nomeadas, de modo genérico, como ensino. Como os *objetivos* definem o que deve ser aprendido pelos integrantes de um grupo, “são, também, o elo de ligação mais importante entre ‘ensinar’ e ‘aprender’” (Kubo & Botomé, 2001, p. 157).

b) Problemas

Os *problemas*, entendidos como resultados indesejáveis de quaisquer tipos de processos, existentes nas diversas situações que compõem um determinado contexto organizacional, são considerados por alguns autores (Campos, 1996) como insumos básicos para melhoria contínua. Em redes de firmas, o aspecto *problema* é ainda mais relevante (e complexo) pois integrantes de cada firma deveriam identificar, além de problemas intrafirma, problemas interfirmas que influenciam a implementação de estratégias cooperativas. Portanto, identificar problemas interfirmas, que dependem de soluções conjuntas e estão inter-relacionados e em interação, pode ser importante para a melhoria da competitividade de redes de firmas.

c) Informação

De acordo com Pozo (2002, p. 35) a “informação é tudo aquilo que reduz a incerteza de um sistema”, portanto, as *informações* contidas em qualquer plano estratégico deveriam conter estímulos capazes de promover e/ou facilitar a construção de uma “ordem” organizacional. Contudo, as *informações* por si próprias não têm qualquer significado, a menos que as pessoas as decodifiquem ou dêem significado a elas. Por isso, é necessário que (a) os integrantes que disseminam essas informações saibam fazê-lo adequadamente e (b) que essas informações sejam percebidas de forma convergente pelos integrantes de um grupo, de forma que aumente a probabilidade de que o grupo aja e coordene suas ações na direção necessária à consecução dos objetivos que buscam.

d) Comunicação

A *comunicação*, em contexto organizacional, pode ser entendida como qualquer processo onde informações são “transmitidas” de um integrante de uma firma a outro integrante da mesma firma ou de outra qualquer. A boa *comunicação* deveria funcionar no sentido de “(a) conseguir o que necessitamos, (b) conhecer os outros, (c) dar sentido a situações ambíguas e (d) construir relações colaborativas” (Schein, 1999, p. 102), contudo, isso nem sempre acontece (Argyris, 1992; Isaacs, 1992; Schein, 1999). E como quase todas as aprendizagens de técnicas, procedimentos e estratégias envolvem, inicialmente, o aprendizado de informações, que na maior parte dos casos são de natureza verbal (Pozo, 2002), a comunicação adequada entre integrantes de firmas é fundamental para a consecução de resultados de interesse de uma organização qualquer.

e) Feedback

Uma vez que os integrantes das diversas firmas começam a agir nas “situações reais” de trabalho, esses podem defrontar-se com situações não previstas inicialmente no plano estratégico e que impedem ou dificultam a consecução dos objetivos propostos pelos estrategistas. O *feedback*, compreendido como qualquer informação que sinaliza o progresso realizado por um ou mais indivíduos em relação aos objetivos que querem atingir (Schein, 1999)¹⁶, é essencial para corrigir ou manter as características iniciais do plano estratégico de forma que os objetivos sejam efetivamente atingidos.

f) Decisão

O estudo do fenômeno aprendizagem pressupõe observar mudanças nos comportamentos dos indivíduos, e uma das formas de observar a mudança nos comportamentos de indivíduos, é observar se as *decisões* desses indivíduos (a) mudam de um momento a outro ou (b) se indicam uma mudança no comportamento do indivíduo. Por esses motivos, o pesquisador coletou dados a respeito de decisões dos gestores que, segundo os mesmos, decorreram do processo de aprendizagem da implementação de atividades do plano estratégico de mercado e vendas. Como o termo *decidir* pode ser compreendido como “a

¹⁶ Há várias possibilidades de compreensão do termo *feedback* dependendo da área de conhecimento que esteja em perspectiva e do grau de profundidade de análise. O significado desse termo, nesta pesquisa, é o mais conhecido nas áreas de conhecimento Administração e Economia.

seleção de uma resposta particular entre várias respostas possíveis” (Doron & Parot, 2002, p. 211), o objetivo com as perguntas a respeito do aspecto *decisão* foi observar se as decisões dos gestores, após a conclusão de algumas etapas do processo de aprendizagem, apresentaram indícios de mudança de comportamento.

2.7.7 De tratamento e análise dos dados

O processo para analisar os dados coletados nas entrevistas com os participantes, iniciou com a gravação de cada uma das entrevistas. Cada entrevista foi armazenada em um arquivo de som independente e codificada da seguinte forma: “primeiro nome do participante + data da entrevista”.

As transcrições, de cada uma das entrevistas, foram realizadas pelo pesquisador da seguinte forma: (a) o pesquisador selecionou aleatoriamente uma entrevista de um participante, (b) transcreveu toda a entrevista desse participante para um documento de texto digital, (c) armazenou somente uma transcrição de participante por documento e (d) nomeou o documento de acordo com o código do participante na pesquisa.

a) Elaboração de sínteses das percepções verbalizadas pelos participantes

Uma vez realizadas todas as transcrições das entrevistas com os participantes, o pesquisador elaborou um Quadro (ver como exemplo o Quadro 2.3) onde foram (a) inseridos trechos selecionados das percepções verbalizadas pelos participantes e (b) elaboradas as sínteses de cada trecho. É possível observar no Quadro 2.3 as partes que constituem esse Quadro, que foi utilizado para elaborar as sínteses das percepções verbalizadas pelos participantes. Entre essas partes destacam-se as colunas (1) “Trechos da transcrição das percepções verbalizadas pelo participante”, (2) “Sínteses das percepções verbalizadas”, (3) “Participante”, (4) “Setor de atividade da firma”; e as linhas (X) que apresenta o cabeçalho do Quadro e (Z) que apresenta a pergunta realizada na entrevista com o participante. A esse conjunto de informações, dispostos em um Quadro, o pesquisador chamou de “Quadro para Análise de Transcrições”.

Quadro 2.3 - Exemplo de um "Quadro para Análise de Transcrições" utilizado para construir as sínteses das percepções dos gestores a respeito de determinado aspecto do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas

(X) CONSTRUÇÃO DAS SÍNTESES DAS PERCEPÇÕES VERBALIZADAS PELOS PARTICIPANTES A RESPEITO DA VARIÁVEL OBJETIVOS - Etapa 4				
	(1) Trechos da transcrição das percepções verbalizadas pelo participante	(2) Sínteses das percepções verbalizadas	(3) Participante	(4) Setor de atividade da firma
	(Z) Quais eram os seus objetivos para essa reunião?			
	O objetivo principal era ver cota [de entrega de produtos da indústria para o distribuidor]. Que eu acho que hoje, nosso maior problema é cota. Na área de compras eu percebo que não tem definido claramente. Eles falam em cota, a gente passa para eles uma necessidade trimestral, semestral, conforme solicitado e não acontece.	O objetivo principal era ver cota [de entrega de produtos da indústria para o fornecedor]. Eles falam em cota, a gente passa para eles uma necessidade trimestral, semestral, conforme solicitado e não acontece.	G7	Distribuição
	[...] era realmente ver (F) o resultado do desempenho das lojas, como estavam. Se estavam sendo positivos ou não. Se a firma "A" estava tendo um bom resultado trabalhando com as redes (F), até para a gente comparar com a loja que estávamos atendendo (G).	(F) Conhecer os resultados que a indústria teve com a abertura dos novos clientes.	D2	Distribuição
		(G) Comparar resultados da indústria e do distribuidor em relação à abertura de novos clientes.	D2	Distribuição
	(A) O interesse maior foi uma regularidade maior no fornecimento de produtos. (B) [...] eu queria ouvir por parte da indústria o que eles nos tinham a dizer a respeito disso, sobre esse fornecimento. Se ele ia equacionar ou ia faltar, como iria ser. (C) A expectativa maior foi com relação a fornecimento de produtos.	(D) Buscar informações a respeito da regularidade de fornecimento de produtos da indústria para o distribuidor.	D3	Distribuição

Na coluna (1), “Trechos da transcrição das percepções verbalizadas pelo participante”, o pesquisador inseriu trechos selecionados das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito de determinada pergunta do roteiro de entrevista. No exemplo mostrado no Quadro 2.3, há três trechos retirados das transcrições das percepções verbalizadas por D2, D3 e G7 referentes à pergunta “Quais eram os seus objetivos para essa reunião?”. Esses trechos, e os demais que constituíram a análise dos dados da pesquisa, foram selecionados de acordo com a relação que tiveram com o aspecto a que se referiu a pergunta e, ainda, que o conteúdo da frase (ou conjunto de frases) exprimisse da forma mais completa possível o que o participante percebeu da situação. Assim que o trecho era selecionado na transcrição da entrevista, o pesquisador o copiava para a coluna (1) e, imediatamente após essa ação, inseria o código do participante que verbalizou esse trecho na coluna (3) e o setor de atividade da firma que o participante integrava, na coluna (4). Foi importante identificar essas duas últimas variáveis (código do participante e setor de atividade da firma) junto ao trecho da transcrição, pois o pesquisador necessitou controlar essas variáveis durante a interpretação dos dados.

Uma vez inseridos os trechos selecionados das percepções verbalizadas por cada participante, a respeito de cada uma das perguntas do roteiro de entrevista, o pesquisador iniciou a elaboração das sínteses das percepções verbalizadas pelos participantes (coluna 2, do Quadro 2.3). Essa síntese foi necessária por três motivos principais, que estão relacionados

com os trechos selecionados das percepções dos participantes: (a) nem sempre o verbo utilizado pelo participante, para expressar o que ocorreu em cada etapa, foi claro o suficiente para permitir a compreensão a respeito da percepção do mesmo; (b) uma mesma frase verbalizada pelo participante, composta por mais de um verbo, correspondeu, por vezes, a duas ou mais percepções a respeito do aspecto a que se referiu a pergunta; e (c) uma mesma frase ou conjunto de frases compostos por verbos que foram utilizados com significados similares pelo participante e que contiveram vários complementos relacionados entre si e a esses verbos. Por exemplo, é possível observar no Quadro 2.3 a construção de três sínteses (“F”, “G” e “D”) de percepções verbalizadas pelos participantes D2 e D3. No primeiro exemplo, localizado na coluna (1), letra (F), é possível notar o trecho da transcrição do participante D2, onde afirma que o objetivo para a reunião “[...] era realmente **ver (F)** o resultado do desempenho das lojas, como estavam. Se estavam sendo positivos ou não. **Se a firma "A" estava tendo um bom resultado trabalhando com as redes (F)**, até para a gente **comparar com a loja que estávamos atendendo (G)**”. O verbo utilizado por esse participante, nesse trecho de transcrição, foi o verbo “ver”. Esse verbo exprime com pouca precisão o que D2 objetivou para a etapa, pois o verbo “ver” tem trinta e três significados distintos, como pode ser constatado no Dicionário Eletrônico Aurélio, versão 5.11, de 2004. Por isso, nessa situação, o pesquisador alterou, na síntese, o verbo “ver” pelo verbo “conhecer”, que exprime com maior clareza qual foi o objetivo de D2 para a etapa. Ainda assim, para elaborar uma síntese das verbalizações de D2, a síntese (F), o pesquisador necessitou juntar dados adicionais contidos no início da segunda frase que, então, constituiu e formou a síntese completa (F) das percepções verbalizadas por D2, coluna (2). Ainda no trecho da transcrição do participante D2, é possível observar que há duas percepções no trecho selecionado, pois há dois verbos: o “ver” e o “comparar”. Por esse motivo o pesquisador elaborou uma segunda síntese (síntese G), que expressou a segunda percepção desse participante e que pode ser observada no Quadro 2.3, coluna (2).

Também é possível notar no Quadro 2.3, no trecho da transcrição de percepções verbalizadas por G7, que esse utilizou o mesmo verbo utilizado por D2 para verbalizar sua percepção, o verbo “ver”. Entretanto, o pesquisador elaborou a síntese da percepção de G7 sem alterar o verbo “ver”, pelo verbo “conhecer”. Isso ocorreu em algumas sínteses para que (a) os leitores tivessem contato com a frase (ou frases) *ipsis litteris*, (b) o pesquisador pudesse destacar algo importante na interpretação dos dados que necessitasse mostrar a forma literal como o participante verbalizou a percepção e (c) visto que o “Quadro para Análise de

Transcrições” não foi anexado à pesquisa. Outro exemplo de elaboração de síntese de percepção, pode ser observado no trecho selecionado das verbalizações do participante D3, coluna (1). É possível verificar que na primeira frase desse trecho (frase A), que o participante utiliza o verbo “ir”, no passado, ocultando ou deixando de especificar qual direção efetivamente queria com seu “interesse”: “(A) O interesse maior foi [o quê?] uma regularidade maior no fornecimento de produtos”. Na segunda frase do trecho (frase B) selecionado de D3, esse explica que “[...] queria ouvir” explicações da firma industrial “A”, o que facilitou um pouco mais a compreensão da percepção desse participante, em relação à primeira frase. Na última frase do trecho (frase C), D3 afirma que a “expectativa” com a etapa tem relação com “fornecimento de produtos”, contudo, não especifica se a expectativa é “cobrar fornecimento de produtos” ou “avaliar o fornecimento de produtos” ou “obter mais informações sobre o fornecimento de produtos” e, ainda, há complementos que podem ficar juntos em uma única sentença para “dar” mais clareza à verbalização de D3. Por esses motivos, o pesquisador elaborou apenas uma síntese, síntese D, em relação às três frases (A, B e C) verbalizadas por D3.

Uma vez construídos e finalizados todos os “Quadros para Análise de Transcrições”, esses foram armazenados por etapa do processo de aprendizagem e nomeados conforme a seguinte codificação: “Etapa” + “número da etapa” + “_percepções dos participantes”.

b) Elaboração de subcategorias ou de unidades que agrupam percepções com significados similares

Após a conclusão do “Quadro para Análise de Transcrições”, o pesquisador construiu o quadro utilizado para apresentar os dados (ou as sínteses das percepções dos participantes) tratados e analisados, com o objetivo de responder a pergunta de pesquisa. Esse quadro foi chamado pelo pesquisador de “Quadro com Dados Tratados e Analisados”. O Quadro 2.4 mostra um exemplo desse quadro, onde é possível notar as cinco colunas que o compõe: a coluna (5) contém o setor de atividade da firma que o participante integra; na coluna (4) há o código do participante; a coluna (3) contém as sínteses das percepções verbalizadas pelos participantes (provenientes da coluna 2 do “Quadro para Análise de Transcrições”); a coluna (2) contém as subcategorias ou as unidades que agrupam percepções com significados similares; e a coluna (1) contém as categorias gerais que representam um determinado conjunto de subcategorias.

Quadro 2.4 - Exemplo de um "Quadro com Dados Tratados e Analisados", utilizado na descrição e interpretação de dados a respeito de determinados aspectos do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas

(1) Categorias	(2) Subcategorias	(3) Síntese das percepções verbalizadas	(4) Participante	(5) Setor de atividade da firma
Informar distribuidores	Informar distribuidores a respeito dos resultados da indústria na região sul.	[...] passar uma informação como a indústria está perante o mercado. Isso também eu acho que é interessante a gente estar passando para os parceiros, como a indústria está.	D1	Indústria
	Informar distribuidores a respeito de oportunidades no mercado da região sul.	[...] mostrar para eles como nós estamos situados nessa região. E deixar bem claro que a indústria tem como crescer nessa região.		
Conhecer resultados da indústria	Conhecer resultados da indústria com abertura de novos clientes.	Conhecer os resultados que a indústria teve com a abertura dos novos clientes.	D2	Distribuição
	Comparar resultados da indústria com resultados do distribuidor.	Comparar resultados da indústria e do distribuidor em relação à abertura de novos clientes.		
Conhecer situação de fornecimento de produtos da indústria	Buscar informações a respeito do fornecimento de produtos da indústria aos distribuidores.	(...)	(...)	
		Buscar informações a respeito da regularidade de fornecimento de produtos da indústria para o distribuidor.	D3	
	Avaliar situação de cotas de fornecimento de produtos aos distribuidores.	O objetivo principal era ver cota [de entrega de produtos da indústria para o distribuidor]. Eles falam em cota, a gente passa para eles uma necessidade trimestral, semestral, conforme solicitado e não acontece.	G7	
Lançar produtos com apoio insuficiente de marketing	Indústria lança produtos no mercado sem prover meios para degustação.	A marca dos produtos lácteos da indústria não é conhecida no mercado.	D2	
		Indústria não provê amostras de novos produtos para distribuidores fazerem testes no mercado.	D11	
		Indústria não provê equipe de promoção para o lançamento dos novos produtos.		
		Indústria não tem uma estratégia de degustação para introdução de novos produtos.	G8	
	Indústria não remunera distribuidor para promover produtos no mercado.	O distribuidor não tem promotor porque não é remunerado para isso.	D11	

Do “Quadro com Dados Tratados e Analisados”, vale ressaltar as motivações, o significado e o procedimento de construção das subcategorias (ou as unidades que agrupam percepções com significados similares). Dentre os fatores que motivaram o pesquisador a construir as subcategorias, as perguntas que surgiram no decorrer do processo para tratar e analisar dados foram relevantes para desencadear tal construção. Dúvidas a respeito de (a) “como vou **distinguir, juntar, mensurar, classificar e comparar dados** (as percepções dos

participantes) considerando que algumas das sínteses, das percepções verbalizadas pelos participantes, foram apresentadas no 'Quadro com Dados Tratados e Analisados' *ipsis litteris*?"; E ainda, (b) “como farei tudo isso (distinguir, juntar, mensurar, classificar e comparar dados) considerando que houve percepções verbalizadas por diferentes participantes com verbos distintos, contudo, com significados similares?"; E mais, (c) “como farei tudo isso considerando que houve complementos desses verbos, verbalizados por diferentes participantes, com palavras distintas, contudo, com significados similares?”. Para responder a essas perguntas, houve necessidade, então, de elaborar uma unidade de informação que permitisse distinguir, juntar, mensurar, classificar e comparar dados.

Essa unidade de informação, chamada de subcategoria (ou unidade que agrupa percepções com significados similares), foi construída de acordo com a seguinte estrutura: “sujeito + verbo + complemento”. Nessa estrutura, o sujeito corresponde à pessoa ou elemento que é agente da ação verbal. O verbo indica a ação principal percebida pelo sujeito a respeito do aspecto em destaque no “Quadro com Dados Tratados e Analisados”. Ainda com relação ao verbo, em uma unidade de informação, só pode haver um verbo que indica a ação principal do sujeito e, esse verbo, deve ser abrangente o suficiente para representar os verbos similares existentes nas sínteses das percepções verbalizadas pelos participantes. Por sua vez, o complemento indica a característica principal relacionada à ação principal (verbo) e que completa sua significação. O complemento deve ser abrangente o suficiente para representar os complementos similares existentes nas sínteses das percepções verbalizadas pelos participantes. O objetivo de construir várias subcategorias com a estrutura “sujeito + verbo + complemento” foi homogeneizar a forma da informação e, assim, permitir, entre outras possibilidades, (a) comparar percepções verbalizadas por diferentes participantes expressas com verbos distintos, porém, com significados similares; (b) comparar percepções verbalizadas por diferentes participantes expressas com complementos formados por palavras distintas, porém, com significados similares; (c) agrupar percepções com significados similares; e (d) auxiliar na avaliação de quanto uma dada situação foi percebida de uma mesma forma pelos diversos participantes desta pesquisa. É relevante destacar que a subcategoria não tem significado algum sem que seja considerado o contexto. Por esse motivo, sempre é necessário associar a subcategoria (1) ao aspecto que essa se refere e (2) ao contexto geral da pesquisa.

De forma a exemplificar como uma subcategoria é construída, é possível observar no Quadro 2.4, coluna (2), penúltima linha, a subcategoria “Indústria lança produtos no mercado sem prover meios para degustação”, que se refere à pergunta “Quais os principais problemas ocorridos durante a etapa 3a?”, referente ao aspecto “problemas”. Essa subcategoria abrange quatro sínteses de percepções verbalizadas por três participantes (D2, D11 e G8) e, portanto, o significado dessa subcategoria deve ser amplo o suficiente para abranger o significado das quatro sínteses apresentadas na coluna (3). É possível notar que o sujeito da subcategoria é a “indústria” ou, para evitar antropomorfização, os integrantes da firma industrial “A”; a ação principal percebida pelos participantes a respeito desse sujeito correspondeu ao verbo “lançar”; e o complemento “produtos no mercado sem prover meios para degustação” agrupou, de forma mais geral, as percepções que os três participantes verbalizaram a respeito dos problemas com a ação principal, “lançar”, dos integrantes da firma industrial “A”. É importante ressaltar que em todos os “Quadros com Dados Tratados e Analisados”, a palavra “indústria” é utilizada, pelos participantes e pelo pesquisador, como sinônimo de firma industrial “A”.

c) Elaboração de categorias genéricas que permitem representar um conjunto de subcategorias

Uma vez descobertas as subcategorias que agruparam sínteses das percepções dos participantes, a respeito de determinado aspecto do processo de aprendizagem da implementação de estratégias, o pesquisador identificou similaridades entre verbos e complementos componentes de cada uma dessas subcategorias. Então, definiu um verbo e um complemento, genéricos o suficiente, para abranger determinadas subcategorias e, dessa forma, permitir representar um conjunto mais amplo de percepções verbalizadas pelos participantes. Assim, cada “verbo + complemento”, genérico o suficiente para abranger um conjunto de subcategorias, foi chamado de categoria. Por exemplo, é possível observar no Quadro 2.4, coluna (1), última linha, a categoria “Lançar produtos com apoio insuficiente de marketing”, que se refere à pergunta “Quais os principais problemas ocorridos durante a etapa 3a?”, referente ao aspecto “problemas”. Essa categoria agrupa duas subcategorias, (a) “Indústria lança produtos no mercado sem prover meios para degustação” e (b) “Indústria não remunera distribuidor para promover produtos no mercado”. Isso significa, portanto, que o significado dessa categoria deve ser amplo o suficiente para abranger o significado dessas duas subcategorias. É possível notar que a ação principal escolhida para a categoria

correspondeu ao verbo “lançar”; e o complemento “produtos com apoio insuficiente de marketing” agrupou, de forma mais genérica, os dois complementos especificados nas subcategorias.

3

O PROCESSO DE SENSIBILIZAÇÃO DOS GESTORES DAS FIRMAS DE DISTRIBUIÇÃO PARA A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAR O PLANO ESTRATÉGICO

A etapa 1 do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas, elaborado por estrategistas da firma industrial “A” (daqui por diante somente “indústria”), nomeada pelo pesquisador de “sensibilização dos gestores das firmas de distribuição a respeito da necessidade de mudança e de coordenação das ações das pessoas das diversas firmas, de forma a implementar atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas”, foi realizada na cidade de Guarulhos (SP), onde está localizada a sede da administração nacional de vendas da indústria. Para esta etapa, integrantes da indústria organizaram uma visita à sede e uma reunião formal (tipo de encontro social caracterizado pelo grau de planejamento que existe antes da mesma ocorrer) com todos os distribuidores do país, no dia 12 de agosto de 2004.

Quadro 3.1 - Algumas características da etapa de “sensibilização dos gestores das firmas de distribuição a respeito da necessidade de mudança e de coordenação das ações das pessoas das diversas firmas, de forma a implementar atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas” (Etapa 1)

Ambiente	Sala reservada para a reunião formal em hotel perto da sede da administração nacional de vendas da indústria, localizada em Guarulhos (SP).
Nível hierárquico dos participantes (a)	Presidente (01), diretores (36), gerentes (08) e assistentes (05)
Data	12/08/2004
Quantidade de participantes da indústria (b)	01 (13)
Quantidade de participantes das firmas da distribuição (b)	03 (37)
Quantidade de firmas industriais (c)	01 (01)
Quantidade de firmas da distribuição (c)	03 (23)

(a) O número entre parênteses refere-se à quantidade total de pessoas presentes na etapa, por nível hierárquico.

(b) O número refere-se à quantidade de participantes da pesquisa na etapa e o número entre parênteses refere-se à quantidade total de pessoas na etapa (inclusive os desta pesquisa).

(c) O número refere-se à quantidade de firmas representadas pelos participantes da pesquisa e número entre parênteses refere-se à quantidade total de firmas representadas na etapa (inclusive as firmas representadas pelos participantes desta pesquisa).

Conforme pode ser observado no Quadro 3.1, nesta etapa estiveram presentes cinquenta pessoas que representaram as firmas de distribuição e a indústria. A indústria foi representada por treze pessoas, uma participou (D1) e doze não participaram desta pesquisa. Por sua vez, as firmas de distribuição (vinte e três no total) foram representadas por trinta e sete pessoas. Desse total de representantes das firmas de distribuição, fizeram parte da pesquisa, nesta etapa, os diretores (e proprietários) das firmas “B”, “C” e “D”, denominados daqui por diante, respectivamente, como D2, D11 e D3. Desses representantes das firmas de distribuição, D2 e D3 foram os únicos participantes desta pesquisa a participar de **todas** as etapas do processo de aprendizagem da implementação do plano estratégico de mercado e vendas, elaborado pelos estrategistas da indústria. Os demais participantes estiveram ausentes em pelo menos uma etapa.

É relevante mencionar o papel central que o participante D1 representa nesta etapa e nas etapas 2 e 4, pois esse participante foi o responsável por disseminar as informações contidas no plano estratégico de mercado e vendas para os gestores das firmas de distribuição. Como nenhum participante dessas firmas leu ou participou da elaboração do plano estratégico de mercado e vendas (ver Tabela 2.5), D1 foi responsável por disseminar ou ensinar uma série de novas informações e novos conceitos para os distribuidores nesta etapa, como pode ser observado nos objetivos verbalizados por D1 e apresentados no Quadro 3.2. Além disso, quem projetou esta reunião foram os integrantes da indústria, coordenados pelo diretor comercial (D1) que, inclusive, verbalizou que o planejamento antecipado da reunião facilitou a comunicação nesta etapa (Quadro 3.5). Por esses motivos pode-se concluir que D1, além do papel de diretor comercial da indústria, representou o papel de professor nesta etapa e nas outras duas que coordenou. Isso decorre do pressuposto que “[...] ensinar é projetar atividades sociais com o fim deliberado de que alguém aprenda algo [...]” (Pozo, 2002, p. 56).

A etapa ocorreu na sede da administração nacional de vendas da indústria e em sala reservada de um hotel próximo a essa sede, com duração total de 480 minutos (aproximadamente oito horas), com início às 13 horas e 30 minutos e término às 21 horas e 30 minutos. Como pode ser verificado na Tabela 3.1, das oito horas desta etapa, seis (75% das horas totais) foram despendidas com atividades acessórias (aquelas atividades que não têm relação com a aprendizagem da implementação do plano estratégico) como (a) visita à sede da indústria em São Paulo, (b) comunicados institucionais, (c) deslocamento do hotel para a sede da indústria e dessa para o hotel, (d) entrega de premiação a distribuidores e (e) coquetel de

confraternização. Para as atividades centrais, ou seja, aquelas que têm relação direta com a aprendizagem da implementação do plano estratégico de mercado e vendas, foram despendidas duas horas desta etapa (25% das horas totais). Ou seja, das oito horas totais do encontro, 25% dessas foram despendidas com conteúdo relativo ao plano estratégico elaborado pelos estrategistas da indústria.

Tabela 3.1 - Distribuição e proporção da quantidade de minutos despendidos em cada uma das atividades da etapa 1

	Atividades		Total
	acessórias	centrais	
Quantidade de minutos	360	120	480
Proporção	75%	25%	100%

Para coletar os dados desta etapa, o pesquisador fez perguntas a quatro participantes (D1, D2, D3, D11) desta etapa a respeito de cinco aspectos: objetivos, comunicação, informações, feedback e decisões. Desses aspectos, foram construídos onze quadros que contém as descobertas das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito da etapa 1.

3.1 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “objetivos”

a) Objetivos de cada participante para etapa 1

O primeiro quadro (Quadro 3.2), de um conjunto de três, construído pelo pesquisador a respeito do aspecto “objetivos”, refere-se aos dados coletados por meio da pergunta: “Quais eram os seus objetivos para essa reunião?”. Essa pergunta teve como finalidade estimular os participantes a verbalizarem quais eram os objetivos pessoais de cada um, para esta etapa, antes de a mesma ocorrer. Essa característica, “objetivos pessoais”, é identificada pela literatura (Janis, 1982; Senge, 1990; Schein, 1999; Kubo & Botomé, 2001; Pozo, 2002) como importante influenciadora do processo ensino-aprendizagem (tanto para quem quer ensinar, quanto para quem quer aprender). É possível observar no Quadro 3.2 as cinco categorias de objetivos, que abrangem as dez subcategorias correspondentes às dezesseis sínteses de percepções verbalizadas por cada participante (D1, D2, D3, D11) a respeito de seus objetivos para esta etapa.

Das sínteses das percepções verbalizadas pelo diretor comercial da indústria (D1), é possível identificar cinco objetivos principais para esta etapa: (a) “melhorar relacionamento entre distribuidores e indústria”, (b) “apresentar nova equipe de trabalho”, (c) “informar

Quadro 3.2 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas por cada participante a respeito dos seus objetivos para a etapa 1, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Melhorar relacionamento	Melhorar relacionamento entre distribuidores e indústria	Aproximar os distribuidores da indústria.	D1	Indústria
		Ouvir os distribuidores.		
Informar distribuidores	Apresentar nova equipe de trabalho.	Apresentar os novos colegas de trabalho que irão ter contato com os distribuidores.		
	Informar distribuidores a respeito das novas atividades a implementar.	Informar distribuidores a respeito das atividades necessárias a implementar na nova gestão da indústria.		
	Informar distribuidores a respeito da nova forma de trabalho conjunto.	Informar como indústria irá trabalhar junto com distribuidores.		
	Informar distribuidores a respeito da nova estratégia da indústria.	Informar que a indústria está mudando sua estratégia de atuação no mercado.		
Conhecer novo planejamento	Conhecer as conseqüências do novo plano da indústria para os distribuidores.	Identificar onde o distribuidor pode chegar considerando o novo planejamento da indústria.	D2	Distribuição
		Conhecer o apoio que a indústria dará aos distribuidores.		
		Conhecer o que a indústria quer do distribuidor.		
	Conhecer novo plano da indústria.	Conhecer o plano de desenvolvimento da indústria.		
		Conhecer a nova forma de atuação da indústria.		
		Conhecer o plano de marketing da indústria.	D3	
	Propor políticas conjuntas	Propor políticas conjuntas de atuação no mercado.	Integrar objetivos da indústria com objetivos dos distribuidores.	
Estabelecer políticas conjuntas com o objetivo de atender da melhor forma possível o mercado.				
Informar indústria	Informar indústria sobre contexto do distribuidor.	Informar a indústria sobre assuntos do contexto do distribuidor.		

distribuidores a respeito das novas atividades a implementar”, (d) “informar distribuidores a respeito da nova forma de trabalho conjunto” e (e) “informar distribuidores a respeito da nova estratégia da indústria”. Desses conjuntos de objetivos para esta etapa, vale ressaltar três: (1) “melhorar relacionamento entre distribuidores e indústria”, (2) “informar distribuidores a

respeito das atividades necessárias a implementar na nova gestão da indústria” (D1) e (3) “informar que a indústria está mudando sua estratégia de atuação no mercado” (D1).

Quanto ao objetivo de “melhorar o relacionamento com distribuidores”, parecia haver “coesão de objetivos intrafirma”, pois algumas verbalizações de participantes da indústria reforçavam esse objetivo de D1 como, por exemplo, as verbalizações do próprio presidente da indústria (não entrevistado), retiradas dos registros realizados pelo pesquisador durante a reunião: (a) “temos que ser parceiros com letra maiúscula” e (b) “queremos estreitar os laços com os distribuidores”. O gerente administrativo e financeiro da indústria (não entrevistado) também verbalizou na reunião a “proximidade [no relacionamento] que nós queremos” e de que a indústria quer “estar mais presente”. Da mesma forma, o gerente de vendas (não entrevistado) verbalizou a respeito da “indústria e distribuidores trabalhando em sinergia” (trecho retirado da ata do evento de 12/08/2004, slide 27).

Com relação ao objetivo de “informar distribuidores” e, especificamente, “informar distribuidores a respeito das atividades necessárias a implementar na nova gestão da indústria”, é possível verificar que esse é um “objetivo amplo” para uma reunião com duração total de duas horas. Com base em estudo do conteúdo da ata da reunião, foram identificados dez conjuntos de resultados de aprendizagem amplos que deveriam ser aprendidos pelos participantes nesta etapa: (a) compreender a missão e a visão da indústria, (b) compreender informações a respeito do mercado de carnes no Brasil, (c) relacionar os dados de mercado de carnes do Brasil com a participação das vendas da indústria nesse mercado, (d) analisar faturamento e volume de vendas da indústria por canal de comercialização, (e) compreender informações das vendas da indústria por canal de comercialização da indústria, (f) relacionar volume de vendas, valor de vendas e preço médio por canal de comercialização da indústria, (g) compreender o ranking de vendas e faturamento dos produtos da indústria para o mercado brasileiro, (h) inserir pedidos de compras dos distribuidores para a indústria via internet, (i) compreender o projeto de treinamento permanente, elaborado por integrantes da indústria, para os distribuidores e (j) compreender o projeto de qualificação da força de vendas e distribuição, elaborado por integrantes da indústria, para os distribuidores. Cada uma dessas dez categorias de “informações” retiradas do conteúdo da ata de reunião, por sua vez, possuía uma extensa lista de subcategorias que deveriam ser aprendidas pelos trinta e sete participantes da distribuição. É interessante notar que, nesses dez conjuntos de resultados amplos que compõem o objetivo de “informar distribuidores a respeito das atividades

necessárias a implementar na nova gestão da indústria”, há diferentes tipos de resultados de aprendizagem necessários para a consecução desse objetivo. Tomando como referência a taxinomia de resultados de aprendizagem de Pozo (2002), havia necessidade de aprendizagem, nesta etapa, de (1) procedimentos (letra “h”), (2) informação verbal (letras “a”, “b”, “d”, “e”, “g”), (3) conceitos (“c”, “f”), (4) representações sociais (letra “j”) e (5) mudança conceitual (letra “i”). Esses cinco tipos de resultados de aprendizagem exigem condições especiais de ensino. Pozo (2002, p. 81) argumenta que “distintos resultados de aprendizagem requerem processos e condições diferentes” de ensino. Portanto, os objetivos são, além de amplos, complexos para uma reunião de duas horas, pois pressupõem diferentes tipos de aprendizagem que, para serem aprendidos eficazmente, devem ser ensinados em condições e com processos diferentes.

Outro objetivo verbalizado por D1 era o de “informar que a indústria está mudando sua estratégia de atuação no mercado”. Durante a reunião D1 repetiu por várias vezes informações nesse sentido como “[...] agora é planejamento do mercado para a agroindústria e não o contrário que vinha sendo feito, indústria para mercado” (registros do pesquisador durante reunião), “o mercado deixa claro as coisas e nós temos de acompanhá-lo [...]” (registros do pesquisador durante reunião) e, ainda, “o objetivo é planejar para o futuro, as mudanças têm que ser para melhor. Sair do mercado para a indústria é um desafio muito grande, o distribuidor assume o compromisso e a indústria entrega o produto” (trecho retirado da ata do evento de 12/08/2004, slide 25). Esse objetivo verbalizado por D1, também foi verbalizado pelo presidente da indústria de diferentes formas como “estamos virando a página, [...] não adianta fugir do mercado [...]” (registros do pesquisador durante reunião) e pelo diretor industrial “a indústria vai ser uma empresa de mercado” (registros do pesquisador durante reunião). Portanto, havia “coesão de objetivos intrafirma” a respeito da mudança de estratégia de atuação no mercado.

Em relação aos objetivos dos distribuidores, vale ressaltar que cada participante (D2, D3 e D11) objetivou “conhecer”, de diferentes formas, o novo planejamento da indústria. Em grau mais amplo de análise, pode-se afirmar que os objetivos individuais de participantes da indústria e das firmas de distribuição foram convergentes pois, os representantes da indústria objetivaram “informar” e os distribuidores objetivaram “conhecer”. Ou seja, houve “objetivos interfirmas convergentes”.

Dos participantes da pesquisa nesta etapa, D11 é o único distribuidor que, além de conhecer o novo planejamento da indústria, objetivou (a) “propor políticas conjuntas de atuação no mercado” e (b) “informar a indústria sobre o contexto do distribuidor”. Esses dois objetivos verbalizados pelo participante D11, e apresentados no Quadro 3.2, demonstram o interesse desse distribuidor em aproximar o relacionamento com a indústria ao verbalizar que quer “estabelecer políticas conjuntas” e “integrar objetivos da indústria com objetivos dos distribuidores”. Esses objetivos convergem com o objetivo verbalizado por D1 (indústria) de “aproximar os distribuidores da indústria”. O outro objetivo de D11, “informar a indústria do contexto do distribuidor”, também converge com o objetivo de D1 de “mudar a estratégia de atuação no mercado”, pois para a indústria mudar a atuação no mercado, necessita de informações dos contextos dos distribuidores para que isso efetivamente aconteça.

Dos três participantes pesquisados, D3 é o único que verbalizou somente um objetivo para esta etapa: “buscar informações a respeito de lançamento de novos produtos”.

b) Objetivos de participantes da indústria para a etapa 1

O segundo quadro (Quadro 3.3) a respeito do aspecto “objetivos” refere-se à pergunta: “Quais foram os objetivos da reunião?”. A finalidade dessa pergunta foi estimular os participantes a verbalizarem suas percepções a respeito dos objetivos desta etapa, após terem participado dela. É possível observar no Quadro 3.3 as duas categorias de objetivos que compreendem as doze sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito dos objetivos propostos pelos integrantes da indústria para a etapa 1.

Enquanto categorias gerais, tanto o participante da indústria (D1), quanto os participantes da distribuição (D2, D3 e D11), concluíram que um dos objetivos dos integrantes da indústria foi “informar distribuidores”. Contudo, é interessante notar uma diferença entre as percepções de D3 em relação às de D2 e D11. Esses dois últimos participantes relataram que a indústria tinha como objetivo “informar distribuidores que indústria estava mudando”, o que converge com pelo menos um objetivo de D1: “informar que a indústria está mudando”. Por sua vez, o participante D3 percebeu como objetivo da reunião “informar distribuidores a respeito de novos produtos”, porém, ao analisar a ata da reunião e as transcrições das percepções verbalizadas pelos participantes desta etapa, o pesquisador não achou dados verbais que mencionassem o lançamento de novos produtos. A

percepção de realidade verbalizada por D3 confirma a afirmação de Schein (1999, p. 87) que “[...] nós não pensamos e falamos sobre o que nós vemos; nós vemos o que nós somos aptos a pensar e falar”. Ou seja, o participante D3 percebeu como objetivo da etapa, exatamente aquilo que era seu próprio objetivo para a etapa e não o objetivo proposto por D1.

Quanto ao objetivo de “melhorar relacionamento”, esse foi identificado por D3 e D11, porém, D2 não percebeu “melhorar relacionamento” como objetivo para a etapa. Se (a) ensinar pressupõe que alguém aprenda algo por decorrência de planejamento e ações efetivas de quem ensina (Kubo & Botomé, 2001; Pozo, 2002), nesta etapa, quem deve ensinar é o participante D1 e (b) se esse alguém (D2) não percebe aquilo que estava previsto para ser aprendido, pode-se dizer que esse participante não aprendeu o que D1 propôs a ensinar.

Quadro 3.3 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos objetivos da etapa 1, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Melhorar relacionamento	Melhorar relacionamento entre distribuidores e indústria	Aproximar os distribuidores da indústria.	D1	Indústria
		Ouvir os distribuidores.		
			D2	Distribuição
	Melhorar relacionamento com distribuidores.	Tratar distribuidores como clientes.	D3	
	Melhorar relacionamento entre áreas comerciais da indústria e dos distribuidores.	Aproximar área comercial da indústria com a área comercial dos distribuidores.	D11	
Informar distribuidores	Apresentar nova equipe de trabalho.	Apresentar os novos colegas de trabalho que irão ter contato com os distribuidores.	D1	Indústria
	Informar distribuidores sobre novas atividades a implementar.	Informar distribuidores a respeito das atividades necessárias a implementar na nova gestão da indústria.		
	Informar distribuidores sobre nova forma de trabalho conjunto.	Informar como indústria irá trabalhar junto com distribuidores.		
	Informar distribuidores sobre nova estratégia da indústria.	Informar que a indústria está mudando sua estratégia de atuação no mercado.		
	Informar distribuidores que a indústria está mudando.	Informar distribuidores que a indústria está mudando em relação à gestão anterior.	D2	Distribuição
		Mostrar aos distribuidores que a indústria irá mudar.	D11	
	Informar distribuidores a respeito de novos produtos.	Apresentar novos produtos lançados pela indústria.	D3	

c) Consecução dos objetivos propostos pelos participantes da indústria para a etapa 1

O terceiro quadro (Quadro 3.4) a respeito do aspecto “objetivos” refere-se à pergunta: “Os objetivos da reunião foram atingidos?”. Essa pergunta teve como finalidade estimular os participantes a verbalizarem suas percepções a respeito da consecução dos objetivos da reunião, após terem participado dela. É possível observar no Quadro 3.4 as três categorias que compreendem as sete sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito da consecução dos objetivos propostos pela indústria para a etapa 1.

Para D1 os objetivos (a) foram atingidos e (b) de forma “bem clara”. Essa percepção de D1 parece confirmar a afirmação de Schein (1999, p. 87) que “[...] nós vemos o que nós somos aptos a pensar e falar”, pois, de acordo com (a) as respostas dos participantes (D2 e D11) e (b) os resultados apresentados na letra “b” deste item, é possível afirmar que os objetivos propostos por D1 não foram atingidos na totalidade. Além disso, pode ser verificado que, se os objetivos tivessem sido atingidos de forma “bem clara”, como D1 afirmou, D2 e D11 não teriam ficado com dúvidas. Portanto, pode-se afirmar que houve divergência entre as percepções verbalizadas por D1 e as percepções verbalizadas por D2 e D11.

Quadro 3.4 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito da consecução dos objetivos da etapa 1, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Sim	Sim, os objetivos foram alcançados.	D1	Indústria
	Foi passado uma visão bem clara do que queríamos.		
	Sim, pois acredita que os objetivos da indústria tinham sido os dois que ele tinha mencionado.	D3	Distribuição
Dúvidas	Sim, pois a indústria mudou mesmo.	D2	
	Não, pois não sei quais eram os objetivos.		
	Dúvidas, pois não sabe se a indústria irá cumprir as promessas que fez.	D11	
Não	Não, pois a reunião não atingiu os resultados que esperava.		

É relevante notar que o participante D3 percebeu que os objetivos foram atingidos, pois os objetivos da reunião para esse participante foram, justamente, “apresentar novos produtos” e “melhorar o relacionamento”. Contudo, como demonstrado na letra “b” deste item, não foi objetivo de D1 “apresentar novos produtos”. Portanto, também há divergências entre as percepções do participante D3 e as percepções do participante D1, quanto à consecução dos objetivos propostos para a etapa.

O participante D2 respondeu à pergunta a respeito da consecução dos objetivos com duas afirmações: “Sim, pois a indústria mudou mesmo” e “Não, pois não sei quais eram os objetivos”. Por um lado, D2 afirma que os objetivos foram atingidos porque a indústria mudou, contudo, como o próprio D2 verbaliza em trecho de entrevista “[...] a indústria mudou mesmo. Mas eu acho que, para nós, está muito pior. A mudança foi para pior”. Não parece lógico que os objetivos propostos por D1 tenham o sentido de prejudicar os distribuidores ou a própria indústria, porém, foi o que D2 percebeu. Portanto, o “sim” de D2, caracteriza-se pelo sentido de não consecução dos objetivos propostos por D1. Além disso, D2 afirma que não percebeu quais foram os objetivos de D1, entretanto, D2 identificou um objetivo da reunião (ver Quadro 3.2). Todas as respostas de D2 com relação à consecução dos objetivos demonstram uma “percepção confusa” desse participante a respeito dessa situação.

Uma das respostas do participante D11 em relação à pergunta realizada pelo pesquisador foi que teve “dúvidas, pois não sabe se a indústria irá cumprir as promessas que fez”. Para esse participante, a consecução dos objetivos da reunião está associada às ações posteriores dos integrantes da indústria. Isso parece mostrar uma certa desconfiança de D11 na capacidade dos integrantes da indústria cumprirem com suas promessas. Isso pode ser verificado em trecho de entrevista com D11, quando esse participante associa os objetivos propostos pelos integrantes da indústria como promessas difíceis de serem cumpridas por esses. Segundo o próprio participante, “[...] apesar de [a série de objetivos] ser promessa, nós achamos que isso era difícil de se realizar, até porque os mais antigos do que eu na [distribuição de produtos] da indústria, não acreditavam muito nisso [na consecução das promessas realizadas]”. Portanto, as percepções de D11 foram influenciadas pelo que esse ouviu de outros distribuidores que trabalhavam para a indústria há mais tempo que ele. Segundo Schein (1999), uma das causas de erros perceptivos decorre das aprendizagens prévias das pessoas. No caso verbalizado por D11, os distribuidores mais antigos aprenderam que os integrantes da indústria não cumpriam com suas promessas e, uma vez verbalizadas

essas aprendizagens anteriores para D11, isso parece ter influenciado a percepção desse participante a respeito da consecução dos objetivos desta reunião.

3.2 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “comunicação”

Para Schein (1999, p. 49), “nós cometemos erros conversacionais todo o tempo naquilo que dizemos, como dizemos ou no *timing* de quando dizemos” e, por isso, identificar características que promovem, facilitam, impedem ou dificultam a comunicação, pode auxiliar na resolução de problemas que ocorrem nas firmas. Como os diálogos, as conversas ou as discussões verbais ocorrem à medida que o falante se torna ouvinte e vice-versa, quando possível, o pesquisador coletou dados a respeito das ações “falar” e “ouvir”. Na Tabela 3.2 é possível observar as durações (em minutos) do “falar” e do “ouvir” dos integrantes da indústria durante esta reunião, que teve um tempo total de cento e vinte minutos. Dessa quantidade total de tempo, os integrantes da indústria falaram, aproximadamente, cento e cinco minutos (ou 87,5%) do tempo total da reunião. Os quinze minutos restantes (ou 12,5%) do tempo total da reunião, foram utilizados pelos integrantes da indústria para ouvir os distribuidores. Como participaram trinta e sete distribuidores nesta reunião, caso cada um resolvesse falar algo na reunião, teria, em média, vinte e quatro segundos para falar.

Tabela 3.2 - Distribuição e proporção da quantidade de minutos despendidos entre o "falar" e o "ouvir" dos integrantes da indústria durante a etapa 1

	Ações da indústria		Total
	falar	ouvir	
Quantidade de minutos	105	15	120
Proporção	87,5%	12,5%	100%

a) Fatores que facilitaram a comunicação na etapa 1

O primeiro quadro (Quadro 3.5), de um conjunto de dois, construído pelo pesquisador a respeito do aspecto “comunicação”, refere-se à pergunta: “Quais fatores facilitaram a comunicação entre os coordenadores da reunião e os participantes?”. Essa pergunta teve como objetivo estimular os participantes a verbalizarem suas percepções a respeito de quais características facilitaram a comunicação entre os participantes durante a reunião. É possível

observar no Quadro 3.5 as cinco categorias que compreendem as oito sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação durante a etapa 1. Dessas percepções, cinco (63%) foram verbalizadas pelo participante da indústria (D1) e três (37%) pelos participantes das firmas de distribuição (D2, D3, D11). Dessas três percepções dos participantes das firmas de distribuição, é relevante notar que duas referem-se à percepção de que não houve fatores que facilitaram a comunicação.

Para o participante D1, o que facilitou a comunicação entre esse e os distribuidores foi (a) planejar a reunião, (b) apresentar as informações com clareza, (c) apresentar as informações com objetividade e (d) perceber motivação nos distribuidores.

Dos participantes da distribuição, o único a perceber algum fator que facilitou a comunicação foi D3, que verbalizou o “uso de equipamento multimídia” como facilitador da comunicação. Segundo o próprio participante, “o que mais facilitou foi na verdade o data-show que eles apresentaram que aquilo ficou mais visual” (Quadro 3.5). De acordo com a verbalização de D3, parece que o fato de o projetor multimídia apresentar algo por escrito, em uma reunião essencialmente verbal, ajudou a comunicação entre os integrantes da indústria e os distribuidores.

Quadro 3.5 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação na etapa 1, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Planejar reunião	Planejar reunião antecipadamente.	Planejar antecipadamente a reunião para os distribuidores.	D1	Indústria
Apresentar informações	Informar com clareza.	Apresentar informações de forma muito clara.		
	Informar com objetividade.	Apresentar informações de forma bem objetiva.		
Perceber motivação	Perceber a motivação dos distribuidores.	Sentir a motivação dos distribuidores em ouvir as informações apresentadas pela indústria.		
		Sentir que o distribuidor quer acertar.		
Utilizar equipamentos multimídia	Apresentar informações com auxílio de equipamentos multimídia.	O que mais facilitou foi na verdade o data-show que eles apresentaram que aquilo ficou mais visual. [...] O que mais marcou e ficou claro foi o data-show que apresentaram, aqueles audiovisuais e foi o que ficou mais claro na comunicação.	D3	Distribuição
		Não teve nada que facilitou.	D2	
		D11 não relatou nada que facilitou a comunicação.	D11	

b) Fatores que dificultaram a comunicação na etapa 1

O segundo quadro (Quadro 3.6) construído pelo pesquisador a respeito do aspecto “comunicação”, refere-se à pergunta: “Quais fatores dificultaram a comunicação entre os coordenadores da reunião e os participantes?”. Essa pergunta teve como objetivo estimular os participantes a verbalizarem suas percepções a respeito de quais características dificultaram a comunicação entre os participantes durante esta etapa. É possível observar no Quadro 3.6 as

Quadro 3.6 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação na etapa 1, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Planejar reunião inadequadamente	Reunir quantidade inadequada de participantes na reunião.	Reunir grande quantidade de participantes.	D1	Indústria
	Reunir participantes de contextos diversos.	Reunir participantes com dificuldades diversas.		
	Desconhecer informações a respeito dos distribuidores.	Indústria desconhece o nível dos distribuidores de forma a falar coisas relevantes.	D11	Distribuição
		Indústria explica informações que todos os distribuidores já sabem.		
	Administrar o tempo da reunião inadequadamente.	A relação custo/benefício da reunião, em nível de tempo, não foi bem aproveitada.		
	Coordenar ações intrafirma inadequadamente.	[...] senti uma separação muito estanque entre o marketing e vendas. [...] Poderia haver alguma coisa mais sincronizada nas ações.		
	Desconhecer informações de novos produtos.	Nem todos os membros da indústria conheciam características dos novos produtos que estavam sendo lançados.	D3	
	Desconhecer informações da reunião.	Nem todos os membros da indústria conheciam as informações que estavam sendo passadas.		
	Não entregar material escrito aos distribuidores	Indústria não entrega material escrito com informações da reunião aos distribuidores.		
Ouvir inadequadamente	Não pedir sugestões.	Indústria não pede sugestão a distribuidores durante a reunião.	D2	
	Não perguntar opinião.	Indústria não faz perguntas para conhecer opinião dos distribuidores.		
Falar inadequadamente	Falar excessivamente.	Indústria fala mais aos distribuidores do que os ouve.	D11	
	Falar imprecisamente.	Falta de objetividade na comunicação da indústria para os distribuidores.		
			Apresentar informações de forma subjetiva.	D3
		Falar contraditoriamente.	[...] mas ao mesmo tempo eu senti contradição.	D2
Temer falar	Temer falar para a indústria.	[...] a cultura dos distribuidores é uma cultura de medo. Distribuidor tem medo de falar porque não sabe se vai ter represália.	D11	

quatro categorias que compreendem as dezesseis sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação durante a etapa 1. Dessas

percepções, duas (13%) foram verbalizadas pelo participante da indústria (D1) e catorze (87%) pelos participantes das firmas de distribuição (D2, D3, D11).

Os participantes D1, D3 e D11 perceberam que a reunião foi “planejada inadequadamente”. Contudo, cada um dos participantes percebeu fatores diferentes a respeito do que estava inadequado. Vale ressaltar que D1 percebeu problemas com (a) quantidade excessiva de participantes e (b) participantes com contextos muito diversificados. D11 percebeu que (a) o tempo foi administrado de forma inadequada, (b) os representantes da indústria não conheciam o repertório dos distribuidores e (c) que houve falhas na sincronização das ações entre os integrantes da indústria. Finalmente, D3 percebeu que os integrantes da própria indústria tinham informações incompletas a respeito da reunião.

A percepção de D3 que “nem todos os membros da indústria conheciam características dos novos produtos que estavam sendo lançados” (Quadro 3.6) ou que “nem todos os membros da indústria conheciam as informações que estavam sendo passadas” (Quadro 3.6) também foi percebida por D11, contudo, de outra forma. Quando D11 verbaliza que “senti uma separação muito estanque entre o marketing e vendas. [...] Poderia haver alguma coisa mais sincronizada nas ações”, também, demonstra que houve falhas na comunicação de informações entre os integrantes da indústria, ou seja, “falhas na comunicação intrafirma”.

Quanto às percepções sobre o planejamento inadequado da reunião, parece que D1 percebeu corretamente a dificuldade de fazer uma reunião com quantidade excessiva de pessoas pois, conforme mostra o Quadro 3.10, o único a receber feedback desta etapa foi o participante D1, justamente sobre a “quantidade excessiva de pessoas em uma reunião”. Há autores (Schein, 1999) que afirmam que a quantidade excessiva de pessoas pode trazer problemas ao processo de comunicação quando os participantes não têm experiência prévia em dialogar (para Schein, dialogar é uma forma administrada de conversação).

Conforme pode ser notado na Tabela 3.1, esta etapa teve 25% de seu tempo dedicada à apresentação de informações sobre o plano estratégico de mercado e vendas elaborado pelos estrategistas da indústria. Ou seja, para D1, duas horas de trabalho dedicado à comunicação entre representantes da indústria e distribuidores, deveriam ser suficientes para a compreensão de informações do plano estratégico de mercado e vendas. A Tabela 3.2 mostra, ainda, que

das duas horas de reunião, apenas quinze minutos foram despendidos com “ouvir distribuidores”. Em outras palavras, caso um representante de cada firma da distribuição fizesse uma única pergunta de esclarecimento e desse uma única informação sobre seu contexto, teria vinte e quatro segundos para fazê-lo. O participante da firma de distribuição “C” (D11), segundo trecho de entrevista, percebeu essa inadequação (deficiência na relação custo e benefício) de tempo de reunião da seguinte forma: “O que eu percebi que de toda essa reunião, na realidade nós fomos deslocados para aquele local [...], você tira uma equipe de distribuidores, esse tem que ser o tempo mais bem gasto porque está tirando gente de campo para ir para lá e tal”. Ou seja, D11 percebeu problemas na relação entre a quantidade de tempo despendido para discussão nesta etapa e a quantidade de tempo que o distribuidor ficou fora de seu dia-a-dia de trabalho. E efetivamente os distribuidores vieram de locais tão distantes de Guarulhos (SP), como Belém (PA), e despenderam aproximadamente quarenta e oito horas fora da sede de suas firmas para uma reunião com duas horas de duração.

É relevante notar ações do coordenador da etapa (D1), frente a um dos objetivos que tinha para esta etapa que, em princípio, dificultam a esse participante atingir objetivos pré-determinados. De acordo com D1, um dos objetivos para esta etapa foi “ouvir os distribuidores” (D1, ver Quadro 3.2). Contudo, para os participantes das firmas de distribuição D2 e D11, os integrantes da indústria “ouviram inadequadamente” os distribuidores de duas formas: (a) “não pediram sugestões” (D2), (b) “não pediram opiniões” (D2) e (c) “a indústria fala mais aos distribuidores do que os ouve” (D11). Além desses fatores percebidos por D2 e D11, vale ressaltar que os integrantes da indústria utilizaram a maior parte do tempo (87,5% do tempo total da reunião) falando aos distribuidores. Esses tipos de ações de integrantes da indústria, percebidos e verbalizados pelos participantes D2 e D11, identificam indivíduos que não estão dispostos a “ouvir ativamente” o outro, de acordo com MacKay (2000). Para esse autor, ao explicar características do “ouvir” em ambientes organizacionais, é possível perceber que indivíduos “ouvem ativamente” quando, entre outros, (a) fazem perguntas, (b) estimulam outros indivíduos a falar, (c) resumem de alguma forma o que o outro disse e (d) evitam fatores que distraem o ouvir. Entretanto, para os participantes das firmas de distribuição (D2 e D11), essas características não estiveram presentes durante a reunião desta etapa. Portanto, parece possível afirmar que as ações de D1 não foram dirigidas para a consecução do objetivo “ouvir os distribuidores”.

Todos os participantes da distribuição (D2, D3 e D11) perceberam três tipos de “falas inadequadas” dos integrantes da indústria durante a reunião: (a) falar excessivamente (D2 e D11), (b) falar imprecisamente (D3 e D11) e (c) falar contraditoriamente (D2). Quanto ao “falar imprecisamente”, de acordo com trecho de entrevista de D11, “a comunicação foi emperrada exatamente por esse aspecto. Porque não houve objetividade na comunicação”. É relevante notar a sequência desse trecho de entrevista de D11 pois, para esse participante, a solução para o problema é simples: “[...] eu acho que isso até não é uma coisa difícil de eles corrigirem, porque basta conversar”. Ou seja, D11 assume que “basta conversar” para melhorar um problema de conversação. Contudo, de acordo com vários autores (Senge, 1990; Argyris, 1992; Catania, 1999; Schein, 1999), a comunicação é um processo comportamental complexo que, quando indevidamente simplificado, tende a gerar mais problemas que resolvê-los.

Vale ressaltar a percepção verbalizada por D2 quanto ao “falar contraditoriamente”. Mesmo que os integrantes da indústria tenham falado que gostariam de aproximar a relação com os distribuidores (ver letra “a”, item 3.1), alguns integrantes da indústria falaram na direção oposta. Por exemplo, o presidente da indústria afirmou que “hoje, estamos voltados para resultados, ninguém tem cadeira cativa. As peças têm que ser substituídas quando não dão resultados” (registros descritivos do pesquisador). Em outro momento da reunião, o presidente da indústria afirmou que “vocês [distribuidores] têm que fazer o dever de casa. [...] deve haver satisfação de trabalhar com a indústria” (registros descritivos do pesquisador). O gerente administrativo e financeiro afirmou também que “hoje, mais que nunca, seremos cobrados por resultados” (Ata de reunião, slide 27).

O participante D3 notou que a indústria não entregou material escrito a respeito dos assuntos abordados na reunião. Para esse participante a falta de entrega de material escrito, ocasionou dificuldades para disseminar as informações desta etapa para os integrantes de sua firma que não compareceram à mesma. Como quem vai implementar o plano estratégico são as pessoas que terão contato direto com os clientes, para D3 a presença de material escrito facilitaria a disseminação de informações desta etapa para a equipe de trabalho. Essa característica, presença de material escrito para apoiar a aprendizagem é, segundo Pozo (2002), entre outras condições, necessária a uma boa aprendizagem.

Para D11 houve problemas relacionados com “temer falar” os pontos de vista dos distribuidores aos integrantes da indústria. Segundo as próprias palavras desse participante em trecho de entrevista: “E uma coisa que eu percebi [...] é que os distribuidores, a cultura dos distribuidores é uma cultura de medo. Distribuidor tem medo de falar porque não sabe se vai ter represália. [...] Então a pessoa às vezes quer dar uma opinião e fica olhando assim meio ‘será que falo ou não falo?’”. Ou seja, para D11, os distribuidores não expressaram algumas informações para os integrantes da indústria, porque têm receio das consequências das ações desses, sobre o distribuidor que informa algo embaraçoso para aqueles. Nos quinze minutos que os distribuidores tiveram para falar, dois distribuidores falaram assuntos embaraçosos para os integrantes da indústria. O participante D11 informou aos integrantes da indústria um problema que começou a acontecer aproximadamente três meses antes desta etapa: o “remonte do pedido: 25 toneladas têm que remontar 8, 9, 10 toneladas.” (Ata reunião, slide 28). Em outras palavras, o distribuidor D11 tinha que, a cada vinte e cinco toneladas de produtos que comprava da indústria, refazer o pedido, pois a indústria não tinha nem dez toneladas para entregar daquilo que tinha sido pedido. Os integrantes da indústria limitaram-se a registrar o problema e não comentá-lo. Em outro momento embaraçoso da reunião, um distribuidor falou: “Não recebi cartaz [material para fazer propaganda de produtos da indústria na empresa do cliente] que tinha sido prometido pelo marketing?”. O gerente de marketing e a assistente de mercado da indústria responderam: “Não, mas nós mandamos sim, seguiu via caminhão.” (registros descritivos do pesquisador). E a conversa cessou nessa resposta. Ou seja, os dois integrantes da indústria negaram a existência do erro e suprimiram a possibilidade de evolução da conversa. Tanto o medo de falar, quanto a negação de problemas que existem são sintomas de rotinas defensivas existentes nas organizações e que já foram relatadas na literatura (Argyris, 1992). Segundo Argyris (1992), quando esses sintomas (negar existência de erros e suprimir a possibilidade de conversar) aparecem nas ações das pessoas que compõem uma organização, o desempenho organizacional tende a diminuir.

Vale ressaltar que (a) uma vez que os distribuidores não informam aos integrantes da indústria problemas, pontos fortes, ameaças, oportunidades e fraquezas que afetam o contexto das firmas de distribuição e (b) integrantes da indústria, por sua vez, negam a existência de problemas ou suprimem a possibilidade de evolução de conversas, esses podem decidir e agir com base em informações inválidas. De acordo com a literatura (Janis, 1982; Argyris, 1992), decidir e agir com base em informações desse tipo diminui a probabilidade de ocorrência de resultados bem-sucedidos em organizações. Portanto, como indústria e firmas de distribuição

fazem parte de um único sistema (um subSAG), quando integrantes da indústria (ou de firmas de distribuição) decidem (e agem) com base informações inválidas, há probabilidade de resultados insuficientes para todas firmas que compõem o subSAG.

3.3 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “informações”

O Quadro 3.7 construído pelo pesquisador a respeito do aspecto “informações”, refere-se à pergunta: “Quais informações apresentadas nessa reunião foram mais relevantes para você?”. Essa pergunta teve como objetivo estimular os participantes a verbalizarem suas percepções a respeito das informações que foram mais importantes para cada um por decorrência desta etapa. É possível observar no Quadro 3.7 as cinco categorias que compreendem as sete sínteses de percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das informações que foram mais relevantes nesta etapa. Dessas percepções, uma (17%) foi verbalizada pelos participante da indústria (D1) e seis (83%) pelos três participantes das firmas de distribuição (D2, D3, D11). Conforme pode ser observado no Quadro 3.7 as informações relevantes incluem: (a) possibilidade de expressar opiniões, (b) informações intimidadoras, (c) informações a respeito de novos produtos, (d) informações que excluem e (e) informações a respeito de mudança.

Quadro 3.7 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das informações mais relevantes na etapa 1, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Possibilidade de expressar opiniões.	Oportunizar aos distribuidores a possibilidade de expressar opiniões a respeito de diversos assuntos.	A informação que eu senti assim, mais relevante, [...] essa oportunidade de eles estarem expressando a opinião sobre o produto, sobre logística, sobre mercado.	D1	Indústria
Informações intimidadoras	Informações que menosprezam distribuidor no contexto da indústria	Apresentar informações que menosprezam a importância dos distribuidores no contexto indústria-distribuição-cliente.	D2	Distribuição
		Indústria apresenta informações que indicam que a indústria não depende dos distribuidores.		
Informações a respeito de novos produtos	Informações a respeito do lançamento de novos produtos.	Lançamento de novos produtos por parte da indústria.	D3	
Informações que excluem	Informações que excluem contexto do distribuidor.	Indústria apresenta informações voltadas para contexto particular da própria indústria.	D11	
	Informações que excluem ações com distribuidores.	Indústria não apresenta caminhos conjuntos para atingir objetivos propostos na reunião.		
Informações a respeito de mudança	Informações sobre vontade de mudar.	Indústria quer efetivamente mudar.		

Os participantes da distribuição perceberam três tipos de informações mais relevantes nesta etapa: (a) informações que “menosprezam distribuidor no contexto da indústria” (D2), (b) informações a respeito de “lançamento de novos produtos” (D3) e (c) informações que “excluem” distribuidores do contexto da indústria (D11).

O participante da distribuição D2 foi o único a verbalizar como informação mais relevante aquela que “menospreza” os distribuidores. Esse participante percebeu esse tipo de informação quando o diretor comercial (D1) apresentou uma análise de faturamento e volume de vendas da indústria por canal de comercialização de sua produção. Nessa apresentação, D1 comparou o faturamento e o volume de vendas das filiais comerciais e da exportação da indústria, com o faturamento e o volume de vendas das firmas de distribuição. D1 destacou que os distribuidores representavam 38,4% das vendas em volume (kg), contudo, significavam “somente” 21,08% do faturamento da indústria¹⁷. Como conclusão, D1 mostrou que o preço médio praticado pelos distribuidores era 46,6% menor que o preço médio praticado pela indústria. Essas conclusões de D1 provocaram o sentimento desagradável em D2, chamado por esse participante de “menosprezo”. Segundo o próprio participante:

Pois é... [a informação] foi importante porque me fez parar para pensar que, a gente de repente... como não era importante, a gente tinha que começar a abrir a visão, abrir o foco, ir em busca de outras alternativas porque não foi... não passaram uma segurança para a gente, uma confiança, dizendo ‘olha, vocês continuem o trabalho de vocês’. Não se teve um apoio, um reconhecimento [...] (D2, trecho de entrevista)

É fundamental notar que, nove meses depois desta etapa, na etapa 4, D1 reconheceu que houve falhas nas conclusões apresentadas a respeito do preço médio na etapa 1. Essa falha aconteceu porque não foram considerados na relação apresentada por D1, os tipos de produtos vendidos pelos distribuidores (diferentes dos produtos vendidos para exportação e pelas filiais comerciais da indústria) que, por suas características, tinham um preço menor que os produtos vendidos diretamente pela indústria. Portanto, D1 trabalhou com informações inválidas e, por consequência, apresentou informações equivocadas aos distribuidores durante a reunião. Esse tipo de ação (apresentar informações equivocadas), baseada em informações inválidas, já foi detectado por pesquisadores (Janis, 1982; Argyris, 1992) como característica que diminui a probabilidade de sucesso nas ações de integrantes de organizações. Na situação específica

¹⁷ Dados referentes ao período de vendas da Firma industrial “A” de janeiro a junho de 2004, em termos de volume vendido (em quilos), conforme ata de reunião, slides 50 a 52.

entre os participantes D1 e D2, a ação baseada em informações inválidas daquele, influenciou D2 a perceber a situação como de menosprezo ou intimidadora. E, isso, não parece convergir para o objetivo de D1, para esta etapa, que era “melhorar o relacionamento” entre integrantes da indústria e das firmas de distribuição.

Para D3 as informações mais relevantes tiveram relação com o lançamento de novos produtos, entretanto, essas informações não foram apresentadas pelos integrantes da indústria (ver item 3.1, letras “b” e “c”). É relevante notar que D3 afirmou, em trecho de entrevista, que a introdução de novos produtos pela indústria foi “[...] algo que a gente já vinha almejando. Algo que a gente tinha uma expectativa de que, realmente, fosse acontecer e era efetivamente necessário para o nosso crescimento”. Ou seja, como D3 necessitava introduzir novos produtos para que sua firma (firma D) pudesse crescer, essa necessidade pode ter influenciado D3 a perceber como informações relevantes, aquelas que tiveram relação com o lançamento de novos produtos. De forma similar, as percepções de D11 a respeito das informações mais relevantes nesta etapa, também podem ter sido influenciadas por seus objetivos pessoais. Por exemplo, dois objetivos verbalizados por D11 para a etapa 1, (a) “propor políticas conjuntas de atuação no mercado” e (b) “informar à indústria sobre o contexto do distribuidor”, têm relação com as duas informações relevantes que esse participante destacou: (a) “indústria não apresenta caminhos conjuntos para atingir objetivos propostos na reunião” e (b) “informações apresentadas pela indústria incluíram somente o contexto particular da própria indústria”. Tanto as informações destacadas por D3, quanto as destacadas por D11, parecem confirmar as afirmações de Schein (1999) e de Pozo (2002) de que os indivíduos percebem aquilo que têm interesse ou que estão aptos a perceber.

3.4 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “feedback”

a) “Dar feedback” a participante de outro setor de atividade após conclusão da etapa 1

O primeiro quadro (Quadro 3.8), de um conjunto de quatro, construído pelo pesquisador a respeito do aspecto “feedback”, refere-se à pergunta: “Você deu algum feedback a participante do outro setor de atividade a respeito desta etapa?”. Essa pergunta teve como objetivo estimular os participantes a verbalizarem suas percepções a respeito de dar feedback a participante de outro setor de atividade.

Quadro 3.8 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "você deu algum feedback a participante do outro setor de atividade a respeito da etapa 1?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Dar feedback	Dar feedback descritivo	Comentário a respeito de pontos fortes e fracos da reunião.	D3	Distribuição
		Comentários a respeito de novos produtos.		
Ausência de feedback		Não.	D1	Indústria
		Não.	D2	Distribuição
		Não.	D11	

De todos os participantes (D1, D2, D3 e D11), somente D3 deu feedback a participante de outro setor de atividade a respeito desta etapa. O feedback de D3 foi ao gerente de distribuidores da indústria (que não participou desta pesquisa), a respeito (a) “dos pontos fortes e fracos da reunião” e (b) “daquilo que estava sendo apresentado, do meu ponto de vista, com relação aos lançamentos [de novos produtos]”. Ambos os feedbacks descreveram informações focadas somente naquilo que aconteceu na reunião, portanto, D3 deu feedbacks descritivos ao gerente de distribuidores da indústria.

É relevante notar que o diretor comercial da indústria (D1) respondeu, em trecho de entrevista, a pergunta desta forma: “Sim, isso é de praxe”. Contudo “é de praxe” informar “o conselho e para todos os dirigentes que tomam decisões” (trecho de entrevista) da Firma industrial “A”. Ou seja, para D1, o feedback parece ser normal somente em situações intrafirma pois, em momento algum, D1 verbalizou que deu feedback a participante de outro setor de atividade (ou, em outras palavras, feedback interfirma).

b) Mudança de comportamento do outro por decorrência do “dar feedback” a participante de outro setor de atividade após conclusão da etapa 1

O Quadro 3.9 construído pelo pesquisador a respeito do aspecto “feedback”, refere-se à descrição: “Descreva as ações que o outro mudou por decorrência do feedback que você deu”. Essa descrição teve como objetivo estimular os participantes a verbalizarem suas percepções a respeito de mudança do comportamento no participante do outro setor de atividade por decorrência do feedback dado nesta etapa.

Quadro 3.9 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à descrição de "ações que o outro mudou por decorrência do feedback que você deu a respeito da etapa 1", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Mudança de comportamento				
Ausência de mudança de comportamento	Ausência de mudança do outro por decorrência do feedback dado.	Não houve mudança do outro por decorrência do feedback dado.	D3	Distribuição
	Ausência de mudança do outro pois não foi dado feedback.		D1	Indústria
			D2	Distribuição
			D11	

Mesmo que D3 tenha dado feedback descritivo ao participante do outro setor de atividade (gerente de distribuidores da indústria), não houve mudança de comportamento, desse participante, por decorrência desse tipo de feedback.

Como D1, D2 e D11 não deram feedback algum a participante da indústria, não houve possibilidade de mudança de comportamento por decorrência de feedback que não existiu. E quando não há feedback, os esforços das pessoas ficam reduzidos à tentativa e erro (Schein, 1999), o que pode aumentar o tempo de aprendizado das pessoas desnecessariamente.

c) “Receber feedback” de participante de outro setor de atividade após conclusão da etapa 1

O terceiro quadro (Quadro 3.10) construído pelo pesquisador a respeito do aspecto “feedback”, refere-se à pergunta: “Você recebeu algum feedback de participante do outro setor de atividade a respeito desta etapa?”. Essa pergunta teve como objetivo estimular os participantes a verbalizarem suas percepções a respeito de terem recebido feedback a respeito da reunião de participante do outro setor de atividade.

O único participante a receber feedback foi D1. Segundo esse participante, os distribuidores pediram ao diretor comercial da indústria (D1) para fazer reuniões com participantes de contextos similares. Como o feedback recebido informou especificamente um

comportamento não apreciado pelos participantes, D1 recebeu um feedback negativo (Schein, 1999).

Quadro 3.10 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "você recebeu algum feedback de participante do outro setor de atividade a respeito da etapa 1?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Receber <i>feedback</i>	Receber <i>feedback</i> negativo	Distribuidores querem reuniões com participantes de contextos similares.	D1	Indústria
Ausência de <i>feedback</i>		Não.	D2	Distribuição
		Não.	D3	
		Não.	D11	

d) Mudança de comportamento pessoal por decorrência do “receber feedback” de participante de outro setor de atividade após conclusão da etapa 1

O último quadro elaborado pelo pesquisador a respeito do aspecto “feedback”, Quadro 3.11, refere-se à descrição: “Descreva as ações que você mudou por decorrência do feedback que recebeu”. Essa descrição teve como objetivo estimular os participantes a verbalizarem suas percepções a respeito da mudança do seu comportamento por decorrência do feedback recebido de participante do outro setor de atividade após a reunião desta etapa.

Quadro 3.11 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à descrição de "ações que você mudou por decorrência do feedback recebido a respeito da etapa 1", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Mudança de comportamento	Mudança de comportamento do participante que recebeu <i>feedback</i> .	D1 programa reunião com participantes da região sul nas etapas 2 e 4.	D1	Indústria
Ausência de mudança de comportamento			D2	Distribuição
			D3	
			D11	

O único participante da pesquisa que recebeu feedback (D1) mudou seu comportamento na direção pretendida por quem deu o feedback, ou seja, D1 fez reuniões com participantes de contexto similar a partir da segunda etapa do processo de aprendizagem da implementação do plano estratégico de mercado e vendas. Contudo, é relevante notar que,

mesmo que o participante D1 tenha dito que mudou de comportamento por decorrência de ter recebido o feedback, esse participante já tinha percebido a existência desse problema anteriormente (ver Quadro 3.6). Por isso não há como afirmar que D1 mudou somente por decorrência do feedback dos distribuidores, sem uma investigação mais precisa.

3.5 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “decisão”

O Quadro 3.12 construído pelo pesquisador a respeito do aspecto “decisão”, refere-se a uma pergunta e a sua correspondente descrição (em caso da resposta ser positiva à pergunta): “Você decidiu algo em função desta reunião? Se sim, descreva suas decisões”. Essa pergunta (e complemento) teve como objetivo estimular os participantes a verbalizarem suas percepções a respeito do que decidiram por decorrência da realização desta reunião. É possível observar no Quadro 3.12 as cinco categorias que compreendem as dez sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito das decisões tomadas por decorrência da etapa 1. Os participantes D1, D2, D3 e D11 verbalizaram um total de dez decisões que, segundo esses, ocorreram em função desta etapa. Dessas decisões, seis (60%) foram verbalizadas pelo participante da indústria (D1) e quatro (40%) pelos três participantes das firmas de distribuição (D2, D3 e D11). Conforme pode ser observado no Quadro 3.12 as decisões incluem: (a) mudar características das reuniões, (b) mudar mix de produtos, (c) contratar gestor, (d) avaliar alternativas e (e) disseminar informações.

O participante D1, por decorrência desta etapa, decidiu (a) “mudar características das reuniões”, (b) “contratar gestor para aproximar relacionamento com distribuidores da região sul” e (c) “mudar mix¹⁸ de produtos” por decorrência da reunião com distribuidores.

O participante D2, diretor da firma de distribuição “B”, por decorrência desta etapa decidiu (a) “buscar alternativas de ação individuais” e (b) “procurar outras indústrias para trabalho conjunto”.

¹⁸ Termo adaptado do inglês “*mix*”, utilizado na administração de marketing, que significa “combinação”. Nesta frase específica, pode-se traduzir como “mudar a combinação de produtos” vendidos pela firma industrial “A”.

Quadro 3.12 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das decisões tomadas por decorrência da etapa 1, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Mudar características das reuniões	Diminuir o número de participantes por reunião.	Desmembrará número de participantes por reunião.	D1	Indústria
	Promover reuniões com firmas de contextos similares.	Promoverá reuniões mais individualizadas		
Mudar mix de produtos	Aumentar variedade de produtos.	Mas de imediato a gente passou e focou de uma forma bem clara que nós fomos estar aumentando o nosso mix de produto [...]		
		Fabricar produtos inovadores.		
Contratar gestor	Buscar gestor para aproximar relacionamento com distribuidores da região sul.	Avaliar comercialmente os distribuidores.		
		Buscar gestor para estar mais próximo dos distribuidores da região sul.		
Avaliar alternativas	Buscar alternativas de ação individuais.	Buscar alternativas de ação próprias.	D2	Distribuição
	Procurar outras indústrias para trabalho conjunto.	Buscar outras indústrias para trabalhar conjuntamente.		
Disseminar informações	Disseminar informações da etapa para outros integrantes das firmas de distribuição.	Disseminar informações para pessoal de sua firma.	D11	
		Disseminar informações para pessoal que o assessora em sua firma.	D3	

Os diretores das firmas de distribuição “D” e “C”, D3 e D11, decidiram “disseminar as informações” desta reunião para integrantes de suas firmas que não estiveram presentes nesta. Essa decisão de disseminar informações é fundamental para a implementação do plano estratégico, pois são as pessoas que estão efetivamente em contato com os clientes que realizarão as atividades de introduzir os novos produtos e abrir novos clientes. Como a maior parte das pessoas que iria realizar essas atividades não estava presente na etapa, disseminar informações é uma das condições para implementar o plano estratégico de mercado e vendas. Contudo, “[...] dizer algo e fazê-lo pertencem a dois âmbitos diferentes do conhecimento e da aprendizagem, não necessariamente ligados entre si” (Pozo, 2002, p. 229), ou seja, “disseminar informações” pode não garantir a implementação do plano estratégico. Há necessidade de considerar uma série de variáveis quando o aprender exige transformar as informações disseminadas, em comportamentos efetivos na direção da consecução de objetivos estratégicos de redes de firmas.

4

CARACTERÍSTICAS DA APRESENTAÇÃO DAS ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS PELOS DISTRIBUIDORES NA REGIÃO SUL

A etapa 2 do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas elaborado por estrategistas da indústria, nomeada pelo autor de “apresentação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas a serem executadas pelas pessoas integrantes das firmas de distribuição da região sul”, foi realizada na cidade de Chapecó (SC), onde está localizada a matriz da indústria. Para esta etapa, a indústria organizou uma reunião formal com os distribuidores da região sul do país (que engloba os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul), no dia 26 de outubro de 2004.

Quadro 4.1 - Algumas características da etapa de "apresentação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas a serem executadas pelas pessoas integrantes das firmas de distribuição da região sul do Brasil" (Etapa 2)

Ambiente	Sala reservada para a reunião formal na sede da indústria, localizada em Chapecó (SC).
Nível hierárquico dos participantes (a)	Presidente (01), diretores (10) e gerentes (02)
Data	26/10/2004
Quantidade de participantes da indústria (b)	02 (04)
Quantidade de participantes das firmas de distribuição (b)	04 (09)
Quantidade de firmas industriais (c)	01 (01)
Quantidade de firmas da distribuição (c)	03 (07)

(a) O número entre parênteses refere-se à quantidade total de pessoas presentes na etapa, por nível hierárquico.

(b) O número refere-se à quantidade de participantes da pesquisa na etapa e o número entre parênteses refere-se à quantidade total de pessoas na etapa (inclusive os desta pesquisa).

(c) O número refere-se à quantidade de firmas representadas pelos participantes da pesquisa e número entre parênteses refere-se à quantidade total de firmas representadas na etapa (inclusive as firmas representadas pelos participantes desta pesquisa).

Conforme pode ser observado no Quadro 4.1, nesta etapa estiveram presentes treze pessoas que representaram as firmas de distribuição e a indústria. A indústria foi representada por quatro pessoas e, dessas, duas não participaram desta pesquisa (o presidente e o diretor industrial da firma “A”) e duas participaram, o diretor comercial (D1) e o gerente de vendas da região sul (G4). Por sua vez, as firmas de distribuição (sete firmas no total) foram representadas por nove pessoas e, dessas, quatro participaram da pesquisa, dois diretores da firma “B” (D2 e D9), o diretor da firma “C” (D11) e o diretor da firma “D” (D3). Pela primeira vez participaram G4 e D9 de uma etapa do processo de aprendizagem, sendo que esta é a única participação de D9 em todo o processo de aprendizagem proposto pelos estrategistas da indústria. Já o participante da indústria G4 participou desta e das etapas 3 e 4.

A etapa ocorreu em sala de reuniões da presidência da indústria e durou três horas, com início às 15 horas e 30 minutos e término às 18 horas e 30 minutos. Como pode ser verificado na Tabela 4.1, das três horas de reunião, duas horas e trinta minutos (83% das horas totais) foram despendidas com atividades que tiveram relação direta com a apresentação daquilo que deveria ser implementado pelas pessoas que integravam as firmas de distribuição. A outra meia hora (17% das horas totais) de reunião foi utilizada para um lanche entre as pessoas que participaram dessa. Em seguida à reunião formal, os distribuidores D2, D9 e D11 e um distribuidor do Paraná jantaram em um restaurante na cidade, onde debateram assuntos gerais e a respeito da reunião ocorrida momentos antes.

Tabela 4.1 - Distribuição e proporção da quantidade de minutos despendidos por tipo de atividade na etapa 2

	Atividades		Total
	acessórias	centrais	
Quantidade de minutos	30	150	180
Proporção	17%	83%	100%

Para coletar os dados desta etapa, o pesquisador fez perguntas a seis participantes desta etapa (D1, D2, D3, D9, D11 e G4) a respeito de cinco aspectos: objetivos, comunicação, informações, feedback e decisões. Desses aspectos, foram construídos onze quadros que contém as descobertas das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito da etapa 2.

4.1 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “objetivos”

a) Objetivos de cada participante

É possível observar no Quadro 4.2 as seis categorias de objetivos que compreendem as dezessete sínteses de percepções verbalizadas por cada participante (D1, D2, D3, D9, D11 e G4) a respeito de seus objetivos para esta etapa.

Quadro 4.2 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas por cada participante a respeito dos seus objetivos para a etapa 2, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Informar distribuidores	Apresentar nova equipe de trabalho.	Apresentar novo gerente da indústria para a região sul.	D1	Indústria
	Informar distribuidores a respeito da nova linha de produtos.	Lançar a linha de produtos lácteos na região sul.		
			Apresentar a linha de produtos lácteos.	
	Informar distribuidores a respeito de abertura de novos clientes.	Apresentar uma nova fase onde iriam ser abertos novos clientes, as redes de supermercado.		
Aumentar vendas	Aumentar vendas nas redes de supermercado do sul do país.	Melhorar a imagem da marca da indústria nas redes de supermercado do sul do país.	D1	Indústria
		Trabalhar mais as redes de supermercados.		
Melhorar relacionamento	Melhorar relacionamento entre indústria e distribuidores da região sul.	Aproximar distribuidores da região sul da indústria.		
Conhecer plano de ação	Conhecer plano de ação elaborado pela indústria.	Conhecer plano de ação elaborado pela indústria para vendas diretas a grandes redes de supermercado.	D2	Distribuição
		Conhecer a forma de atuação da nova direção da indústria.	D9	
		Conhecer as novas diretrizes da indústria.		
		Conhecer planos de atuação da indústria para a região sul.	D11	
	Conhecer nova linha de produtos.	Conhecer a nova linha de produtos criada pela indústria.	D3	
	Conhecer a nova equipe de trabalho da indústria.	Conhecer o novo diretor comercial da indústria.	D9	
		Conhecer as pessoas da indústria.		
Estabelecer diretrizes de ação	Estabelecer diretrizes de ação conjunta.	Estabelecer diretrizes de atuação no mercado por meio de discussão entre distribuição e indústria.		
Cobrar promessas	Cobrar da indústria os resultados prometidos.	Cobrar da indústria o que havia sido realizado em relação às promessas da etapa anterior.	D11	
		Cobrar da indústria os resultados que de fato aconteceram.		

Para os participantes da indústria (D1 e G4), o objetivo mais lembrado foi o de “informar os distribuidores” a respeito de três tipos de informações: (a) nova equipe de trabalho, (b) nova linha de produtos e (c) abertura de novos clientes. É relevante notar que o adjetivo “novo” que aparece nos tipos de informação significa, efetivamente, uma ruptura com o que até então a indústria tinha realizado, pois: (a) em 35 anos de operação da indústria, pela primeira vez, foi contratado um gerente para administrar somente a região sul, (b) a indústria entrou no mercado de produtos lácteos pela primeira vez em 35 anos (ou seja, a indústria não tinha experiência prévia com produção e vendas de laticínios) e (c) a abertura de redes de supermercados com vendas diretas pela indústria por meio dos distribuidores, na região sul, era uma experiência na qual a indústria iniciava e desenvolvia suas tentativas.

Quanto aos objetivos do diretor comercial (D1) de “informar distribuidores” a respeito de (a) introduzir nova linha de produtos lácteos e (b) abrir novos clientes, é possível dizer que são objetivos de aprendizagem amplos para uma reunião onde duas horas e trinta minutos foram alocadas para a comunicação de atividades centrais em relação à implementação do plano estratégico. Primeiramente, a aprendizagem de introdução de uma nova linha de produtos e da abertura de novos clientes envolve uma ampla gama de classes de comportamentos, que dificilmente podem ser aprendidas em uma reunião com essa duração de tempo. Uma dimensão mais “real” do tamanho do desafio proposto por D1 para esta etapa, pode ser compreendido de maneira mais apropriada em literatura (McKenna, 1989; McKenna, 1997; Kotler, 1999; Castro & Neves, 2005) específica a respeito de marketing e administração de vendas. Esses autores apresentam aspectos de classes de comportamentos relevantes para a introdução de novos produtos e abertura de novos clientes como (a) identificar oportunidades de mercado, (b) construir valor de marca, (c) desenvolver propostas, (d) projetar mix de marketing, (e) conquistar clientes, (f) organizar marketing, (g) avaliar desempenho em marketing, (h) desenvolver posicionamento de produto, (i) determinar cotas, (j) determinar potencial de vendas, (k) analisar modo de governança da força de vendas, (l) administrar clientes e (m) controlar vendas, dentre outros. Todas essas classes de comportamento, de acordo com essa literatura, deveriam ser aprendidos por gestores, caso o objetivo fosse, efetivamente, introduzir novos produtos e abrir novos clientes com probabilidade maior de resultados bem-sucedidos.

Essas classes de comportamentos relevantes para vendas, propostas pelos autores de literatura a respeito de marketing e administração de vendas (McKenna, 1989; McKenna,

1997; Kotler, 1999; Castro & Neves, 2005) e, ainda, as aprendizagens propostas no plano estratégico de mercado e vendas da indústria, envolvem, segundo a taxinomia de resultados de aprendizagem de Pozo (2002), a aprendizagem de (a) informação verbal, (b) conceitos, (c) mudança conceitual, (d) procedimentos, (e) habilidades sociais e (f) estratégias. Desses resultados de aprendizagem vale ressaltar a aprendizagem de informação verbal a respeito dos novos produtos, que compreende entre outros (a) associação de imagens das embalagens aos novos produtos, (b) conhecer prazos de validade, (c) conhecer temperaturas de estocagem, (d) conhecer preços de compra, (e) conhecer preços de venda e (f) conhecer grupos e subgrupos de produtos. Quanto à aprendizagem de conceitos, envolve entre outros a (a) conhecer quarenta e um relatórios de apoio (de acordo com o plano estratégico de mercado e vendas da indústria, 2004, p. 3), (b) fazer a análise SWOT (do inglês Strength + Weakness + Opportunity + Threat) e (c) segmentar mercados. Com relação à aprendizagem de procedimentos havia a necessidade de aprendizagens, entre outras, de (a) fazer projeção semestral de volume de vendas e (b) preencher quarenta e um relatórios de apoio. A aprendizagem de habilidades sociais, segundo o plano estratégico de mercado e vendas da indústria (2004, p. 3), compreende, entre outras, (a) “habilidades de relacionamento com compradores e funcionários dos pontos de venda” e (b) “capacidade de resposta a perguntas e objeções dos clientes”. Mesmo que nem todos os detalhes das aprendizagens fossem necessários aos participantes desta reunião, pelo menos, noções gerais dos principais assuntos teriam que ser aprendidos. Ainda se assim fosse feito, os seis tipos de resultados de aprendizagem exigem condições especiais de ensino, pois como Pozo (2002, p. 81) argumenta, “distintos resultados de aprendizagem requerem processos e condições diferentes” de ensino. Portanto, o objetivo proposto por D1 (informar distribuidores a respeito da introdução de novos produtos e abertura de novos clientes) era complexo para este tipo de reunião.

O participante D1 apresenta também como objetivos (a) aumentar as vendas nas redes de supermercado do sul do país e (b) melhorar o relacionamento com os distribuidores. Vale ressaltar a ênfase dada por D1 e o presidente da indústria quanto às dificuldades de vendas às redes de supermercados na região sul que, por consequência, tornava o objetivo (aumentar vendas nas redes) valorizado por esses participantes. Para o presidente da indústria havia problemas no atendimento realizado pelos distribuidores nas redes de supermercado em três pontos principais: (a) falta de produtos nas redes de supermercado, (b) pouca presença nas redes da região sul e (c) quando havia produtos, os preços estavam altos. Isso foi inferido pelo

pesquisador a partir de algumas afirmações do presidente na reunião como “a turma [pesquisador não sabe a quem o presidente quis se referir] se queixa que os produtos da indústria não têm no mercado” (registros descritivos do pesquisador), “temos que marcar presença nos maiores mercados do sul” (registros descritivos do pesquisador) e, ainda, “as pessoas têm ido aos supermercados, mas não têm encontrado os produtos e, quando encontram, como é o caso do supermercado ‘X’, o preço está muito caro” (registros descritivos do pesquisador). O diretor comercial (D1) também identificou (a) que a participação das vendas dos distribuidores nas redes necessitava ser melhorada e que, por isso, (b) os distribuidores teriam que se empenhar nas vendas. Isso pôde ser constatado quando D1 afirmou que é necessário uma “participação mais ativa no sul por parte dos distribuidores” (registros descritivos do pesquisador), “os acionistas querem ver os produtos expostos” (registros descritivos do pesquisador), “vamos ter que fazer o trabalho dar certo nas redes [de supermercado]” (registros descritivos do pesquisador) e “cada distribuidor terá que ter um responsável para atendimento das redes” (registros descritivos do pesquisador). Por sua vez, o gerente de vendas para a região sul da indústria, G4, também verbalizou da “nova fase onde iriam ser abertos novos clientes” (registros descritivos do pesquisador) de forma a aumentar vendas. É possível notar nas afirmações de D1, do presidente da indústria e de G4, que havia coesão a respeito do objetivo de “aumentar vendas” nas redes de supermercado. Portanto, houve “coesão de objetivos intrafirma”.

Há uma certa “confusão de precedência” entre dois objetivos propostos por D1 para a reunião. Se D1 objetivou “informar distribuidores” e “aumentar vendas” nesta etapa, qual objetivo seria mais significativo (ou mesmo possível) para a etapa 2: “informar distribuidores” ou “aumentar vendas”? Kubo & Botomé (2001, p. 160) argumentam que para haver “um ensino voltado para uma efetiva atuação dos aprendizes” nas realidades onde irão atuar, é necessário estar claro para quem ensina, entre outros, “o que os aprendizes necessitarão estar **aptos a fazer** para lidar com esses aspectos da realidade de forma a produzirem resultados que sejam significativos para a própria vida e para os demais” (Kubo & Botomé, 2001, p. 161, **negrito nosso**). Em outras palavras, os objetivos de D1 deveriam ser especificados em relação aos comportamentos relevantes e necessários aos distribuidores para que esses, ao chegarem em seus respectivos contextos, estivessem aptos a (a) atuar junto aos clientes e (b) disseminar informações relevantes às suas equipes de vendas de forma que, então, como resultado dessa atuação, atingissem os resultados de “aumentar vendas”. Numa etapa de apresentação de informações, exigir dos participantes que, ao final dessa, aumentem

as vendas pelo simples comparecimento à reunião, parece não fazer sentido. O aumento de vendas pode ser decorrência, entre outros fatores, (a) da aprendizagem durante esta etapa e (b) da efetiva transformação do que foi aprendido pelos participantes em ações subseqüentes que deveriam culminar com a introdução de novos produtos e a abertura de novos clientes. Por isso, destacar ou fazer notar aos participantes somente a categoria de objetivos “informar distribuidores”, poderia ter feito diferença (1) para quem participa da reunião com o objetivo de conhecer e (2) para o próprio coordenador da reunião no sentido de facilitar a consecução de seu objetivo final “aumentar vendas”.

Contudo, ainda há mais confusão nos objetivos propostos por D1 para esta reunião. Os próprios objetivos propostos pelos integrantes da indústria de “informar distribuidores” e “aumentar vendas” são vagos, pois não especificam os comportamentos que os distribuidores devem estar aptos a fazer em seu contexto, por decorrência do “informar” de D1. Quando os objetivos são vagos, uma série de questionamentos podem ser necessários para esclarecer o que D1 efetivamente espera dos distribuidores como consequência do “informar”. Por exemplo, quais as ações necessárias aos distribuidores em relação a esse “informar”? Quando D1 informa que o objetivo é “trabalhar mais as redes”, podem surgir as seguintes questões: o que é “trabalhar mais” as redes de supermercados? Se “trabalhar mais” é abrir clientes, então, quando deverão ser abertos? Como serão abertos? Se “trabalhar mais” é aumentar vendas, então, aumentar quanto essas vendas? Aumentar as vendas com quais produtos? Até qual data esse objetivo deveria se atingido? Em relação ao objetivo do diretor comercial da indústria, D1, de “melhorar a imagem da indústria”, podem surgir questões como: qual o significado de “melhorar a imagem” da indústria? Como isso seria realizado pelas firmas de distribuição? Realizariam sozinhas ou em conjunto com a indústria? Quais ações conjuntas seriam necessárias para “melhorar a imagem” da indústria? Quando os objetivos de ensino são vagos há dificuldade em (a) ensinar, (b) mensurar os resultados do ensino e (c) saber se houve ensino! Essas decorrências foram identificadas na literatura (Kubo & Botomé, 2001; Pozo, 2002) de diferentes formas. Por exemplo, Pozo (2002) demonstra que quando os objetivos de ensino são vagos, quem ensina tem dificuldades em dirigir a atenção dos aprendizes a aspectos relevantes do que tem que ser aprendido. E quando falta essa característica (dirigir atenção do aprendiz), é difícil saber (sem uma investigação) se o que foi aprendido era o que deveria ter sido efetivamente aprendido. Portanto, se há dificuldade em saber se houve aprendizado, há dificuldade também em saber se houve ensino. Para Kubo & Botomé (2001, p. 143), ensinar “define-se por obter aprendizagem do aluno [nesta etapa, D2, D3, D9 e D11]

e não pela intenção (ou objetivo) do professor [nesta etapa, D1 e G4] ou por uma descrição do que ele faz em sala de aula [ou, nesta etapa, na sala de reuniões]”. Ou seja, como o objetivo “informar distribuidores” não foi detalhado pelo diretor comercial (D1) no decorrer da reunião, o “objetivo de ensino” foi mais uma intenção de D1, do que uma aprendizagem relevante e necessária na direção de facilitar a implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas.

É possível observar no Quadro 4.2, que o participante D9 verbaliza que tem como objetivo “estabelecer diretrizes de atuação no mercado conjuntamente com a indústria”. Contudo, nenhum participante da indústria verbaliza isso como objetivo. Finalmente, D11 objetiva cobrar promessas realizadas pela indústria na etapa anterior, tanto (a) do que esses fizeram, quanto (b) dos resultados efetivos do fazer dos participantes da indústria. A importância do dirigir a atenção dos distribuidores (aprendizes) também pode ser verificada quando há objetivos dos tipos verbalizados por D11 (“cobrar promessas”) e D9 (“estabelecer diretrizes de ação conjunta”), que são divergentes dos objetivos de D1. Caso o coordenador da reunião (D1) não tenha claro para si os objetivos da etapa, na eventualidade da apresentação de perguntas ou “cobranças” na direção dos objetivos de D9 e D11, a reunião pode mudar do foco inicialmente pretendido por D1. Isso pode, em última análise, prejudicar a consecução dos objetivos esperados por D1 para a etapa 2, ou seja, “informar distribuidores” e “melhorar relacionamento”.

Os distribuidores D2, D3, D9 e D11 têm como objetivo comum “conhecer o plano de ação” da indústria em três subcategorias principais: conhecer (1) o plano de ação de forma geral, (2) a nova linha de produtos e (3) a nova equipe de trabalho. Vale ressaltar que somente D3 tem como objetivo conhecer a nova linha de produtos, que D9 é o único que tem o objetivo de conhecer a nova equipe de trabalho e D2 tem interesse específico em conhecer o plano de ação da indústria para redes de supermercado.

Dos quatro distribuidores que participaram da reunião e que representam as três firmas de distribuição desta pesquisa, apenas D2 (firma B), vende às redes de supermercado desde 1987. Tanto D3, quanto D11, não têm experiência prévia com vendas em redes de supermercado. A partir desses dados antecedentes, há duas relações iniciais relevantes a destacar. A primeira relação descoberta, chamada de “assimetria de conseqüências”, decorre da existência de diferentes conseqüências para os distribuidores diante de uma ou mais ações

propostas pelos integrantes da indústria. Essa descoberta pode ser evidenciada por meio da verbalização do objetivo de D2 para esta etapa, “conhecer o plano de ação específico da indústria para redes de supermercados”. Para esse participante, que atende redes de supermercado lucrativamente há dezoito anos, pode haver (a) queda na margem de contribuição¹⁹ gerada nas redes de supermercado de aproximadamente dez vezes (cálculo elaborado pelo autor com dados coletados da firma B) e (b) um aumento de custos pela mudança na forma de atender as redes de supermercados, caso a indústria implemente o novo tipo de atendimento a redes de supermercados que propôs. Portanto, o impacto da mudança ou as consequências das ações propostas pelos estrategistas da indústria no atendimento às redes de supermercados, para D2, pode inviabilizar um negócio lucrativo há dezoito anos. Por outro lado, como D3 e D11 não atendem redes de supermercados, em princípio, as consequências das ações da indústria, para esses distribuidores, são incertas. Tanto podem ser boas (pois poderá haver geração de lucros por decorrência da abertura de novos clientes), quanto ruins (pois poderá haver prejuízos caso as receitas geradas sejam menores que os custos incorridos para abrir e manter os novos clientes).

A segunda relação descoberta pelo pesquisador, chamada de “assimetria de conhecimentos prévios” entre os participantes, decorre justamente do fato de D2 já conhecer uma forma de atender redes de supermercado, construída (aprendida) nos dezoito anos de atendimento a essas redes. Isso contrasta significativamente com os conhecimentos de D3 e D11, que não haviam construído conhecimento algum a respeito do atendimento às redes de supermercado, pois não trabalhavam nesse segmento de mercado. Para Pozo (2002), quando os conhecimentos prévios dos participantes são assimétricos a aprendizagem de novos procedimentos, informações ou estratégias deve ter cuidados maiores para que os objetivos de aprendizagem sejam efetivamente atingidos. Esses cuidados adicionais decorrem do pressuposto de que “aprender implica sempre, de alguma forma, desaprender. Muitas vezes o difícil não é adquirir um comportamento ou hábito, mas deixar de fazê-lo” (Pozo, 2002, p. 60). Na mesma direção de Pozo, Schein (1993a, p. 87) afirma que alguns conhecimentos (ou comportamentos) prévios “podem ficar tão estáveis que são difíceis de serem desaprendidos mesmo quando eles se tornam disfuncionais”. Ou seja, o diretor comercial da indústria (D1), que é o responsável por disseminar as informações contidas no plano estratégico, deve estar

¹⁹Margem de contribuição é a “diferença entre o preço de venda de um produto e seu custo variável” (Sandroni, 1999, p. 367).

atento aos conhecimentos (ou aprendizagens) prévios dos participantes de forma a aumentar a probabilidade de obter resultados bem-sucedidos.

Também é possível notar a assimetria de conhecimentos prévios, entre os participantes, a partir das verbalizações de D9, pois ele é o único a apresentar como objetivos (a) “conhecer a nova equipe da indústria” e (b) “estabelecer diretrizes de atuação conjuntas”. Por exemplo, os participantes D2, D3 e D11 conheceram os integrantes da nova equipe da indústria na etapa anterior e, por decorrência das informações recebidas na etapa 1, já esperavam que a indústria fosse detalhar o plano de ação na etapa 2. O fato de D9 necessitar conhecer a nova equipe da indústria nesta etapa e, ainda, não ter conhecido as informações apresentadas na etapa 1, pode retardar a aprendizagem em dois sentidos: (a) o participante pode perguntar a respeito de informações já apresentadas na etapa anterior que deverão ser apresentadas novamente e (b) propor ações incompatíveis com a proposta da indústria realizada na etapa 1. Ambas as possíveis intervenções de D9 na etapa 2, podem alongar o tempo da reunião em temas que não acrescentam conhecimento aos participantes D2, D3 e D11. Isso pode prejudicar o desenvolvimento adequado de aprendizagens pois, essas, pressupõem (a) que quantidades de informações sejam dosadas sequencialmente a cada nova etapa (Pozo, 2002) e (b) que os resultados sejam cumulativos (Kubo & Botomé, 2001).

b) Objetivos de participantes da indústria para a etapa 2

É possível observar no Quadro 4.3 as quatro categorias de objetivos que compreendem as quinze sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito dos objetivos propostos pelos integrantes da indústria para a etapa 2.

Os participantes D2, D9 e D11 perceberam dois objetivos para esta etapa que, em nenhum momento, foram verbalizados por D1 (ou G4) como objetivos desta. Por exemplo, o participante D9 foi o único a perceber que os integrantes da indústria objetivaram nesta etapa “informar distribuidores a respeito da nova linha de atuação da indústria”. Contudo, esse objetivo, não foi apresentado previamente por D1 ou G4 como desta etapa. Em outras palavras, D9 percebeu um objetivo que não foi programado pelos integrantes da indústria para esta etapa. É relevante notar que o participante D11 (diretor da firma C) percebeu um único objetivo para esta etapa, que foi o de “cumprir promessa” realizada por D1 na etapa 1. O

diretor da firma B (D2) também percebeu como objetivo da reunião o “cumprir promessa” da etapa anterior.

Quadro 4.3 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos objetivos para a etapa 2, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Informar distribuidores	Informar distribuidores a respeito da nova estrutura organizacional da indústria para região sul.	Apresentar novo gerente da indústria para a região sul.	D1	Indústria
		Apresentar o gerente da região sul.	G4	
		O principal objetivo foi apresentar a nova estrutura que cuidará da região sul.	D3	Distribuição
	Informar distribuidores a respeito das novas linhas de produtos.	Lançar a linha de lácteos.	D1	Indústria
		Apresentar toda a linha de lácteos.	G4	
		Informar que a indústria estará lançando produtos novos.	D2	Distribuição
	Informar distribuidores a respeito da nova linha de atuação da indústria.	Informar distribuidores que a indústria quer estabelecer uma parceria de fato.	D9	
		Informar distribuidores que a indústria irá acompanhar sistematicamente os distribuidores.		
		Informar distribuidores que a indústria está adotando uma nova linha de atuação.		
		Informar distribuidores que a indústria irá criar estratégias conjuntas para alcançar metas.		
Aumentar vendas	Aumentar as vendas nas redes de supermercado do sul do país.	Melhorar a imagem da marca Aurora no mercado do sul do país.	D1	Indústria
		Trabalhar mais as redes de supermercados.		
Melhorar relacionamento	Melhorar relacionamento entre distribuidores da região sul e indústria.	Aproximar distribuidores da região sul da indústria.		
Cumprir promessas	Cumprir promessa de reuniões mais frequentes realizada no encontro anterior.	Cumprir promessa de reuniões mais frequentes realizada no encontro anterior.	D2	Distribuição
		Cumprir compromisso assumido no evento anterior.	D11	

Nenhum distribuidor (D2, D3, D9 e D11) percebeu os objetivos verbalizados por D1, “aumentar vendas nas redes de supermercado do sul do país” e “melhorar relacionamento”, como objetivos propostos por esse diretor, para esta etapa. É relevante notar que nem mesmo o participante G4, gerente de vendas da indústria, percebeu esses dois objetivos propostos por D1. Portanto, pode-se dizer que houve “ausência perceptiva” dos aprendizes quanto a esses dois objetivos de D1 e que pode ter havido “comunicação intrafirma inadequada” (pois G4 não percebeu dois objetivos de D1 para esta etapa).

Os participantes D9 e D11 não perceberam nenhum objetivo da reunião que foi verbalizado explicitamente por D1 como objetivos dessa. Ou seja, 50% dos participantes pesquisados das firmas de distribuição não perceberam os objetivos propostos por D1 para esta etapa. Portanto, houve “ausência perceptiva” dos participantes D9 e D11 quando relacionados aos objetivos previstos por D1.

O diretor da firma D (D3) foi o único participante da distribuição a perceber que havia um objetivo para esta etapa relacionado com a apresentação da nova estrutura organizacional da indústria para a região sul. Já o participante D2 foi o único participante da distribuição a perceber que o objetivo da etapa foi informar os distribuidores a respeito dos novos produtos. Em síntese, dos quatro objetivos propostos por D1 para esta etapa, somente dois participantes das firmas de distribuição (D2 e D3) perceberam dois dos quatro objetivos e, ainda, os outros dois participantes das firmas de distribuição (D9 e D11) não perceberam nenhum dos objetivos propostos para esta etapa. Vale ressaltar ainda que, como o objetivo percebido por D3 não foi percebido por D2, cada um desses dois participantes percebeu somente um objetivo dos quatro previstos por D1 para a etapa.

c) Consecução dos objetivos propostos pelos participantes da indústria para a etapa 2

É possível observar no Quadro 4.4 as três categorias que compreendem as seis sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito da consecução dos objetivos propostos pela indústria para a etapa 2.

Quadro 4.4 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito da consecução dos objetivos para a etapa 2, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Sim	Sim, porque começamos a trabalhar com as redes de supermercado.	D1	Indústria
	Penso que dentro da programação deles, eles atingiram, penso que sim.	D3	Distribuição
	A indústria 'Eles podem reclamar, mas pelo menos, a reunião fizemos para eles'.	D11	
Dúvidas	Acho que em grande parte sim, algumas coisas talvez não.	G4	Indústria
Não	Não ficou claro para mim.	D2	Distribuição
	Não, porque as ações posteriores da indústria conflitaram com o que foi dito na reunião.	D9	

Para o diretor comercial da indústria (D1), coordenador desta etapa, os objetivos propostos foram atingidos pois “começamos a trabalhar com as redes de supermercado” (D1). Quanto a essa afirmação de D1, há uma conclusão relevante a destacar: é possível afirmar que esse participante avalia a situação a seu favor pois, mesmo que tivesse quatro objetivos a atingir nesta etapa, de acordo com D1, atingir apenas um objetivo (“trabalhar com redes de supermercado”) dos quatro, foi suficiente para considerar que os quatro objetivos propostos foram atingidos. Além disso, se ensinar é definido pela aprendizagem dos participantes, como explicar que três participantes (D2, D9 e G4), do total de cinco entrevistados, não sabem ou têm dúvidas a respeito da consecução dos objetivos? E, ainda, como explicar que nenhum participante percebeu como objetivo desta etapa o “trabalhar mais as redes de supermercado”? O fato de D1 perceber algo que fez de forma positiva, sem que haja percepções de outros participantes nessa direção, parece confirmar o que Cohen & Fink (2003) chamam de “distorção perceptiva”. Para esses autores, indivíduos fazem esforços para manter um bom conceito a respeito de si próprios e, por isso, tendem a adotar comportamentos coerentes com seus objetivos, competências, crenças e valores, tal como os percebem. Portanto, indivíduos tendem a distorcer suas percepções de forma a perceber o que precisam perceber ou o que esperam perceber (Cohen & Fink, 2003).

Para o gerente de vendas da indústria para a região sul (G4) não ficou claro se os objetivos foram atingidos pois, “grande parte sim, algumas coisas talvez não”. Isso demonstra uma “percepção ambígua” a respeito da consecução dos objetivos para esta etapa.

Para os participantes da firma de distribuição “B”, (D2 e D9), os objetivos desta etapa não foram atingidos porque não foram claros para o participante (D2) ou porque as ações posteriores dos integrantes da indústria foram contraditórias com o que foi dito na etapa (D9). Como o participante D2 afirmou que os objetivos da reunião não foram claros, houve uma “percepção confusa” a respeito da consecução dos objetivos para esta etapa. Por sua vez, o participante D9 avaliou a consecução dos objetivos da reunião em conjunto com as ações posteriores dos integrantes da indústria. Como as ações posteriores dessas pessoas foram contraditórias, de acordo com o que D9 observou, esse participante concluiu que os objetivos não foram atingidos. Essa conduta de D9 parece demonstrar uma “percepção confusa” da situação, pois o participante não conseguiu avaliar a consecução dos objetivos somente com as evidências da própria reunião.

Para os participantes das firmas “C” e “D”, D11 e D3, os objetivos foram atingidos, porque ambos acharam que suas percepções estavam corretas quanto a quais foram os objetivos desta etapa. Por exemplo, D11 percebeu que o objetivo da reunião foi somente “cumprir promessa” realizada na etapa 1 e como a reunião prometida realmente aconteceu “eles [distribuidores] podem reclamar, mas pelo menos, a reunião [nós da indústria] fizemos para eles [distribuidores]” (Quadro 4.4). E, ainda, D3 percebeu como único objetivo da etapa, “[...] apresentar a nova estrutura que cuidará da região sul” (Quadro 4.3) e isso realmente aconteceu quando D1 apresentou o novo gerente de vendas para a região sul (G4).

4.2 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “comunicação”

a) Fatores que facilitaram a comunicação na etapa 2

É possível observar no Quadro 4.5 as nove categorias que compreendem as dezesseis sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação durante a etapa 2. Dessas percepções, oito (50%) foram verbalizadas pelos participantes da indústria (D1 e G4) e oito (50%) pelos participantes das firmas de distribuição (D2, D3, D9 e D11). Vale ressaltar que os participantes da indústria perceberam, em média, quatro fatores que facilitaram a comunicação cada um e os participantes das firmas de distribuição perceberam, em média, dois fatores facilitadores cada um.

Para os participantes D1 e D9 um fator que facilitou a comunicação foi a própria promoção de conversa entre indústria e distribuição. A respeito disso, D9 ainda afirmou que “sempre é bom” reunir para conversar.

É interessante notar que o diretor comercial (D1) considerou que “promover um diálogo informal com a distribuição foi um fator que facilitou a conversa”. Para esse participante, o diálogo informal significa que não foi “uma coisa levada, vamos dizer assim, uma coisa pronta” (trecho de entrevista), foi “sentar numa mesa redonda e dar oportunidade para todos falarem” (trecho de entrevista). Ou seja, para D1, um diálogo informal não exige planejamento prévio e a conversa flui “naturalmente” bastando “sentar numa mesa, deixar falar, ouvir e sentir” (D1). Ou seja, a comunicação é “algo” dado como certo para esse participante, o que contrasta com estudos realizados por Argyris (1992) e Schein (1999). Esses autores demonstram que há problemas na comunicação entre pessoas no contexto

organizacional na maior parte do tempo e, ainda, Schein (1999, p. 49) afirma que “nós cometemos erros conversacionais todo o tempo naquilo que dizemos, como dizemos ou no *timing* de quando dizemos”.

Quadro 4.5 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação na etapa 2, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Promover conversa	Promover diálogo informal entre indústria e distribuidores.	Diálogo entre indústria e distribuidores.	D1	Indústria
		Indústria dialoga informalmente com distribuidores da região sul.		
	Promover a reunião com distribuidores.	Indústria reúne distribuidores para conversar.	D9	Distribuição
Identificar que o outro está ouvindo	Identificar que os participantes ouvem.	Identificar que os distribuidores estão ouvindo o que tenho a dizer.	D1	Indústria
Quantidade menor de participantes	Quantidade reduzida de participantes.	Então quando é um grupo pequeno [...] a gente sentia que o diálogo estava... eles estão absorvendo o que a gente estava passando.		
		Quando se tem menos gente participando em uma reunião a comunicação é mais efetiva.	D3	Distribuição
		Eu acho que isso foi muito interessante a reunião... menos gente.	D9	
Participantes de contexto similar	Participantes pertencem a contextos similares.	Uma reunião homogênea, porque estava tratando com um grupo homogêneo do sul.	D11	Distribuição
		A reunião estava reunindo só o pessoal da região sul [...] eu achei que já foi uma política mais ajustada.		
Expor opiniões	Distribuidores expõem opiniões.	Distribuidores expõem opiniões sem necessidade de pedir opiniões.	D1	Indústria
Tempo de convivência	Tempo de convivência entre participantes	Tempo de convivência entre os participantes da reunião.	G4	
Pedir opinião	Indústria pede opinião sobre novos produtos.	Indústria pede opinião a respeito de alguns novos produtos.	D2	Distribuição
Utilizar equipamentos multimídia	Apresentar informações com auxílio de equipamentos multimídia.	Indústria mostra informações com o auxílio de equipamento multimídia.	D3	
Apresentar informações com clareza	Apresentar informações de forma clara.	Indústria apresenta informações de forma objetiva.	G4	Indústria
		Indústria apresenta informações de forma clara.		
	Apresentar informações concretas para o distribuidor.	Indústria apresenta informações concretas para a realidade do distribuidor.	D3	Distribuição

Como fator que facilitou a comunicação entre os participantes, durante esta etapa, o diretor da firma de distribuição “B”, D2, destacou o fato de integrantes da indústria terem pedido opinião aos distribuidores, a respeito de novos produtos. Isso ocorreu em um determinado momento da reunião quando, o diretor comercial e o diretor industrial, mostraram algumas embalagens e características de novos produtos que seriam lançados no

mercado pela indústria. Após essa apresentação, os diretores pediram opiniões dos distribuidores presentes a respeito do que foi mostrado. É relevante destacar que D2 notou problemas na apresentação gráfica da embalagem de um novo produto que iria ser lançado pela indústria, as pizzas prontas. Uma vez que D2 mostrou esse problema, os integrantes da indústria perceberam o erro e, posteriormente, alteraram a apresentação gráfica da embalagem no lançamento do produto.

Os participantes D1, D3, D9 e D11 perceberam que a “quantidade de participantes reduzida” e de “contextos similares” facilitou a comunicação durante a reunião. Contudo, há necessidade de saber “quanto” e “no que” exatamente esses dois fatores contribuíram para facilitar a comunicação. Por exemplo, como D9 e D11 não perceberam os objetivos desta etapa e, ainda, D2 e D3 perceberam apenas um objetivo cada um, dos quatro objetivos propostos pelo coordenador da reunião (D1), os dois fatores facilitadores não contribuíram, pelo menos, para a consecução dos objetivos desta etapa.

G4 e D3 perceberam que os integrantes da indústria “apresentaram informações com clareza”, contudo, há diferenças entre o que cada um percebeu. Por exemplo, para D3 as informações foram claras porque tiveram relação “concreta” com seus objetivos (ver Quadro 4.2). Segundo o próprio participante, em trecho de entrevista, as informações foram “bem mais concretas já, porque já havia se tomado as decisões, já havia se formado essa estrutura que lhe falei, desse novo gerente, e também a nível de produtos. [...] Então lá bem mais concreto, já não era mais só um projeto e já estava em andamento todo o processo”. Por sua vez, G4 verbalizou que as informações foram claras, porque foram objetivas ou foram apresentadas de forma clara. Entretanto, G4 não explica porque as informações foram apresentadas de forma clara. Inclusive, D2 contradiz a afirmação de G4 quando afirma que a indústria informou com pouca clareza o que queria dos distribuidores (ver Quadro 4.6). Ou seja, D2 informa que não houve clareza pois os integrantes da indústria não informaram o que queriam dos distribuidores ou, se informaram algo durante a reunião, D2 não conseguiu perceber o que era relevante para a indústria. Isso pode demonstrar também, problemas dos integrantes da indústria em dirigir a atenção dos aprendizes durante a reunião para o que é necessário e relevante. Esse fator, dirigir a atenção de aprendizes, é identificado pela literatura (Pozo, 2002) como relevante para ajudar no processo de aprendizagem.

b) Fatores que dificultaram a comunicação na etapa 2

É possível observar no Quadro 4.6 as quatro categorias que compreendem as vinte e três sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação durante a etapa 2. Dessas percepções, três (13%) foram verbalizadas pelos dois participantes da indústria (D1 e G4) e vinte (87%) pelos quatro participantes das firmas de distribuição (D2, D3, D9 e D11). Vale ressaltar que os participantes da indústria perceberam, em média, um fator que dificultou a comunicação cada um e os participantes das firmas de distribuição perceberam, em média, cinco fatores que dificultaram a comunicação cada um.

O diretor comercial da indústria (D1) não percebeu nada que tivesse dificultado a comunicação durante esta etapa. Como todos os outros participantes (inclusive G4, da própria indústria) identificaram fatores que dificultaram a comunicação nesta etapa, isso pode indicar que D1 (coordenador da etapa) avaliou essa situação de uma forma favorável a si próprio, mesmo que não haja indícios nessa direção. Isso parece confirmar que indivíduos tendem a distorcer suas percepções de forma a perceber o que precisam perceber (Cohen & Fink, 2003).

Os participantes das firmas de distribuição (D2, D3, D9 e D11) e um participante da indústria (G4) perceberam problemas com planejamento inadequado da reunião, valendo destacar para esta pesquisa (a) a falta de material escrito a respeito da reunião (D3) e (b) quantidade insuficiente de tempo para a reunião (D2, D3, D9, D11 e G4). É interessante notar que o participante D3 identificou dificuldade em disseminar informações desta etapa do processo de aprendizagem, para os integrantes de sua firma que não compareceram à reunião, pois não foi entregue material escrito a respeito desta etapa. É a segunda vez que D3 percebe esse problema, pois esse participante também o identificou na etapa 1 (ver Quadro 3.6), contudo, como não deu feedback desse problema ao coordenador das etapas 1 e 2 da indústria (o participante D1), o problema permaneceu o mesmo nesta etapa. Pela primeira vez houve unanimidade em relação a um fator que dificultou a comunicação: tempo insuficiente de reunião. Todos os participantes das firmas de distribuição e o gerente de vendas da região sul da indústria (D2, D3, D9, D11 e G4) destacaram como problema fundamental o tempo insuficiente para conversar, porque (a) “não deu para dialogar” (D2), (b) “foi meio corre-corre” (D3), (c) “uma reunião cara dessa [...] tem que planejar um tempo maior” (D9) e a (d) indústria “perdeu uma grande oportunidade” (D11).

Quadro 4.6 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação na etapa 2, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma		
			D1	Indústria		
Dificuldade em manusear equipamentos	Participante com dificuldade em manusear equipamento multimídia	Equipamentos multimídia apresentam problemas de funcionamento.	D2	Distribuição		
		Coordenador da indústria com dificuldade em manusear equipamento multimídia.	D9			
Planejar inadequadamente reunião	Indústria não entrega material escrito a respeito da reunião.	Indústria não entrega material escrito com informações da reunião aos distribuidores.	D3		Indústria	
		Indústria informa distribuidores somente com verbalizações.				
	Indústria organiza inadequadamente condições da reunião.	Indústria planeja reunião pouco organizada.	D9			Distribuição
		Coordenador da indústria não planeja antecipadamente a reunião.				
		Faltou um pouco mais de organização.	D3			
	Indústria improvisa durante reunião.	Coordenador da indústria improvisa durante a reunião.	D9			
	Disponer quantidade de tempo insuficiente para a reunião.	Até porque o tempo, ele... como é muita gente, você não pode ficar 'vamos abrir aqui e vamos ver o que vai acontecer'.	G4			
		Acho que pouco tempo também é um agravante. [...] não deu para ter um tempo para dialogar.	D2	Distribuição		
		Mas eu ainda senti que foi meio no corre-corre	D3			
		Com uma reunião cara dessa para fazer em quatro horas, é uma coisa muito, ela tem que planejar um tempo maior.	D9			
		Ela perdeu uma grande oportunidade. [...] Essa reunião tem que ter no mínimo dois dias.	D11			
	Coordenar ações intrafirma inadequadamente.	Ainda informações que não haviam sido disseminadas entre pessoal de direção e base da própria indústria.	D3			
		[...] eles começaram a falar dos lançamentos e aí chamaram o diretor industrial e ele entrou despreparado na reunião. Ele nem se lembrava dos lançamentos ali.	D9			
		A gente percebeu que não havia uma sintonia entre os diretores que falavam.	D11			
Falar inadequadamente	Falar imprecisamente.	Indústria não contempla assuntos de interesse dos distribuidores.	D9		Distribuição	
		Pouca clareza no que a indústria queria dos distribuidores.	D2			
		Indústria informa distribuidores de forma pouco clara.				
	Não compartilhar problemas.	Indústria não divide problemas com os distribuidores.	D11			
	Falar excessivamente	Coordenador da indústria apresenta informações em excesso.	D9			
		Indústria fala mais aos distribuidores que os escuta.	G4	Indústria		

Três participantes da distribuição (D3, D9 e D11) perceberam que havia “coordenação intrafirma deficiente”. Para esses distribuidores esse fator prejudicou o andamento da reunião de três formas: (a) o diretor industrial “nem se lembrava dos lançamentos ali [na reunião]” (D9), (b) havia “informações desencontradas” (D3) e comentaram “conosco coisas que eles não sabiam” (D11).

O segundo fator mais lembrado pelos participantes (D2, D9, D11 e G4) que dificultou a comunicação durante a reunião foi o “falar inadequadamente” aos distribuidores. É importante ressaltar que essa percepção foi compartilhada também por um participante da indústria, G4. Os participantes perceberam três fatores diferentes a respeito do falar inadequadamente: (a) falar imprecisamente (D9 e D2), (b) não compartilhar problemas (D11) e (c) falar excessivamente (D9 e G4).

Há um fator relevante nas verbalizações dos integrantes da indústria (e distribuidores) durante a reunião, que se refere ao “falar inadequadamente”. Durante a reunião, dois participantes das firmas de distribuição, D2 e D9, perceberam que os integrantes da indústria “falaram imprecisamente” e quando deram algum grau de precisão ao falar, as informações verbalizadas eram descontextualizadas da realidade do distribuidor. Por isso, parece relevante destacar algumas verbalizações dos integrantes da indústria quando tentaram “dar” algum grau de precisão à comunicação de um dos objetivos desta etapa (“aumentar vendas”). Por exemplo, o presidente da indústria verbalizou algumas vezes: “temos que vender mais nos mercados [redes de supermercado]” (registros descritivos do pesquisador) e “temos que marcar presença nos maiores mercados do sul” (registros descritivos do pesquisador). Dessas verbalizações do presidente da indústria, o que esse participante quis dizer com “vender mais”? Vender quanto mais? Até quando “vender mais”? O que significa “marcar presença nos maiores mercados do sul”? Quais são os “maiores mercados do sul”? Qual o significado do termo “mercado” para o presidente da indústria, nas diferentes situações que apresentou? Por sua vez, o diretor comercial (D1) verbalizou que o “custo é alto para atender redes [de supermercado]” (registros descritivos do pesquisador). Entretanto, o que é “custo alto”? Esse “custo alto” tem como contrapartida uma “margem alta” de preços que, com o volume de vendas, supere os custos de atender redes de supermercados? Se a “margem alta” não superar o “custo alto”, por que atender as redes de supermercado? Se, ainda, a margem não superar o custo, vale a pena vender às redes de supermercado para “melhorar a imagem da marca” da indústria, como afirmou D1? Como são os integrantes das firmas de

distribuição que executam as vendas e a logística nas redes de supermercado, quanto de investimento tem que ser feito por essas firmas para atender essas redes? As firmas de distribuição custearão a “melhoria da imagem da marca” da indústria ou isso será realizado em conjunto? Podem as firmas de distribuição, com faturamento entre doze e cinquenta milhões de reais, suportar custos de “melhorar imagem da marca” da indústria (que fatura um bilhão e meio de reais) sem retorno financeiro adequado?

Mesmo quando os participantes das firmas de distribuição faziam perguntas de esclarecimento aos diretores da indústria, as respostas eram pouco precisas ou, mesmo, evasivas. Por exemplo, o participante D1 também verbalizou durante a reunião que deveria haver uma “participação mais ativa no sul por parte dos distribuidores” (registros descritivos do pesquisador), que “de fato é diferente trabalhar redes do que o pequeno varejo” (registros descritivos do pesquisador), que “vamos ter que fazer o trabalho dar certo nas redes” (registros descritivos do pesquisador) e que “eu [D1] tenho certeza que quando nós começamos a escrever, as coisas acontecem” (registros descritivos do pesquisador). Quando os distribuidores fizeram perguntas de esclarecimento (perguntas para compreensão do que estava sendo verbalizado) aos participantes da indústria como “qual o tamanho da rede que terá atendimento direto da indústria via distribuidor?” (registros descritivos do pesquisador), D1 respondeu “depende” (registros descritivos do pesquisador) e não deu maiores esclarecimentos. Em outra pergunta de distribuidor pedindo explicações sobre o que significa o “novo” atendimento direto às redes, D1 respondeu que “não tem sistema certo, será discutido com cada distribuidor” (registros descritivos do pesquisador). Como alguns distribuidores (D3 e D11) tinham experiência em atender o pequeno varejo, entretanto, não tinham experiência alguma com vendas em redes de supermercado, o “falar com precisão” poderia auxiliar esses distribuidores a distinguir diferenças entre esses dois tipos de atendimento, pequeno varejo e redes de supermercado. Isso poderia ajudar os participantes D3 e D11 na preparação de suas firmas para atender as redes de supermercado e, portanto, trabalhar na direção da consecução dos objetivos propostos no plano estratégico de mercado e vendas, elaborado pelos estrategistas da indústria.

O “falar imprecisamente” pode trazer resultados insatisfatórios para a rede de firmas. Por exemplo, em reunião informal dos participantes das firmas de distribuição, D2, D9 e D11, após a reunião com integrantes da indústria, esses concluíram que os integrantes da indústria “não querem escutar o **essencial**, que é o preço” (registros descritivos do pesquisador). Vale

destacar algumas questões a respeito do “essencial” verbalizado, por esses participantes, nessa conclusão: quando os distribuidores verbalizaram “escutar o essencial, que é o preço”, o preço é “essencial” do ponto de vista de quem? Ou ainda, “essencial” para quê? Para melhorar os resultados das firmas de distribuição, da indústria ou de ambos? Vale ressaltar que durante a reunião da etapa 2, para os integrantes da indústria, não houve problemas com o preço praticado por esses. Isso pôde ser notado quando o participante da indústria (D1) afirmou na reunião que “os nossos preços [da indústria] são competitivos. Fizemos uma pesquisa em São Paulo e constatamos isso” (registros descritivos do pesquisador). É possível notar nessa verbalização de D1 que (a) seus dados referem-se a uma região geográfica fora do contexto dos distribuidores presentes na reunião, pois todos os distribuidores são da região sul e (b) sua verbalização é imprecisa, pois é impossível saber o que D1 quer dizer “com preços competitivos em São Paulo”, sem explicações adicionais. Como um dos objetivos dos integrantes da rede de firmas é implementar atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas, para aumentar a competitividade dessa rede, há necessidade de compreensão mútua da situação, de forma que os participantes trabalhem com informações válidas para a realização do trabalho. E, para haver compreensão mútua entre integrantes da indústria e das firmas de distribuição, em relação à competitividade dos preços, também haveria necessidade de saber exatamente em quais produtos a indústria tinha preços competitivos no mercado de São Paulo, pois, dessa forma, os participantes poderiam saber se estavam falando de produtos iguais ou diferentes. Além disso, haveria necessidade de saber exatamente em qual subregião do estado de São Paulo os preços estavam competitivos, para que assim, pudesse ser verificada a validade de estabelecer paridade entre subregiões geográficas de estados da federação tão distintos quanto São Paulo e Santa Catarina. De acordo com a literatura, a definição comum de uma situação (Schein, 1999) e o trabalho com informações válidas (Janis, 1982) podem aumentar a probabilidade de obtenção de resultados bem-sucedidos.

Ainda a respeito da afirmação de participantes das firmas de distribuição que “a indústria não escuta o essencial, que é o preço”, é relevante notar um aspecto que pode influenciar a percepção dos integrantes da indústria a respeito do preço. A firma industrial “A” teve resultados financeiros insatisfatórios no ano de 2003 e, também, nos meses iniciais de 2004 (de acordo com verbalização do presidente da indústria na etapa 1), quando comparados com indústrias concorrentes. Essa informação é relevante pois a indústria tinha, portanto, necessidade de melhorar seus resultados financeiros em 2004. Disso decorre um

problema a respeito da conclusão dos distribuidores a respeito de uma característica da situação da etapa 2, de que “a indústria não escuta o **essencial**, que é o preço”. Como o “essencial” depende da referência de quem fala, parece haver um conflito de interesses entre participantes da “indústria” e das “firmas de distribuição”, pois, (a) é essencial para os participantes dessas, que a indústria baixe seus preços, de forma que possam vender mais e, então, possam melhorar seus resultados financeiros; contudo, (b) é essencial para os estrategistas da indústria aumentar os preços, para que essa melhore seu resultado financeiro. Os integrantes da indústria e das firmas de distribuição têm o mesmo objetivo, melhorar o resultado financeiro, contudo, os caminhos para atingir esse objetivo são divergentes: para os participantes das firmas de distribuição é necessário baixar os preços e para os participantes da indústria é necessário manter ou aumentar os preços. Portanto, alterar preços para baixo (direção necessária às firmas de distribuição) poderá prejudicar os resultados financeiros da indústria. Isso pode ter influenciado as ações de integrantes da indústria, durante esta etapa, na direção de “negar ouvir os integrantes das firmas de distribuição a respeito de baixar preços” ou “defender seu ponto de vista de que o preço da indústria é competitivo”. Ambas as ações possíveis dos integrantes da indústria (“negar ponto de vista do outro” e “defender posição”) e dos integrantes das firmas de distribuição (“insistir no seu ponto de vista” e “jogar culpa de vendas baixas nos integrantes da indústria, pois os preços não são competitivos”), são nomeadas pela literatura (Argyris, 1992) como ações defensivas. Esses tipos de ações dificultaram o entendimento ou a compreensão mútua entre integrantes da indústria e das firmas de indústria e, de acordo com Argyris (1992), as ações defensivas tendem a reduzir a probabilidade de sucesso no desempenho organizacional.

A percepção de que os integrantes da indústria “falaram excessivamente”, identificada por D9 e G4 como fator que dificultou a comunicação, pode estar relacionado à apresentação de informações excessivas durante esta etapa. De acordo com o participante D9, em trecho de entrevista, “as informações poderiam ser mais bem selecionadas. É que as informações, eles deram muitas informações. Na montagem da reunião eles trouxeram dados, muitos dados e sem... a gente se perdeu naquela montanha de dados [...]”. Apresentar informações em excesso pode prejudicar a aprendizagem. Nesse sentido, Pozo (2002) demonstra que apresentar informações que excedem os recursos cognitivos dos aprendizes, prejudica a consecução de resultados esperados no processo ensino-aprendizagem.

4.3 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “informações”

É possível observar no Quadro 4.7 as seis categorias que compreendem as dezesseis sínteses de percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das informações que foram mais relevantes nesta etapa. Dessas percepções, três (19%) foram verbalizadas pelos participantes da indústria (D1 e G4) e treze (81%) pelos quatro participantes das firmas de distribuição (D2, D3, D9 e D11). Conforme pode ser observado no Quadro 4.7, as informações relevantes incluem: (a) informações a respeito do novo gerente, (b) informações a respeito de novos produtos, (c) informações a respeito de mudança de atuação, (d) informações descontextualizadas, (e) informações contraditórias e (f) informações intimidadoras.

Para o participante D1, a opinião do distribuidor D2 de que há “problemas na embalagem do novo produto”, chamado pizza pronta, foi a informação mais relevante desta etapa. É importante ressaltar que, por decorrência dessa informação, de acordo com D1, foi solicitada a mudança da embalagem do novo produto.

Os participantes D2, D9 e D11 perceberam como informações mais relevantes aquelas que contradisseram o que os próprios integrantes da indústria tinham apresentado ou falado na etapa 1 ou durante a etapa 2. Contudo, cada participante percebeu aspectos diferentes a respeito da “fala contraditória” dos integrantes da indústria. Por exemplo, D11 percebeu contradição entre o que os integrantes da indústria verbalizaram a respeito da nova atuação no mercado na etapa 1 (“indústria voltada para o mercado”), com as informações voltadas “para dentro da própria indústria” na etapa 2. O participante D9 percebeu contradição durante esta etapa entre as informações de produção apresentadas pelos integrantes da indústria (que mostraram excesso de estoque) e as informações de disponibilidade de produtos para as firmas de distribuição (que mostraram escassez de estoque). Por sua vez, o participante D2 percebeu contradição entre o que integrantes da indústria falaram a respeito das características dos novos produtos lácteos lançados nesta etapa, “produtos de excelente qualidade”, com a percepção de D2 a respeito das características dos novos produtos lácteos, “produtos de qualidade mediana”, experimentados por esse previamente à reunião.

Quadro 4.7 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das informações mais relevantes na etapa 2, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Informações a respeito de novo gerente	Apresentação de novo gerente da região sul.	Indústria apresenta o gerente da região sul aos distribuidores.	G4	Indústria
	Apresentação da nova estrutura organizacional de vendas para região sul.	Indústria apresenta nova estrutura de vendas para atender distribuidores da região sul.	D3	Distribuição
Informações a respeito de novos produtos	Opinião de distribuidor a respeito de problemas na embalagem	Distribuidor opina a respeito de problemas na embalagem de novos produtos.	D1	Indústria
	Informação a respeito da linha de produtos lácteos.	Indústria informa distribuidores a respeito da nova linha de produtos lácteos.	G4	
	Lançamento da linha de produtos lácteos.	Indústria lança efetivamente a linha de produtos lácteos.	D3	Distribuição
	Apresentação das embalagens de pizzas.	Indústria apresenta novas embalagens de pizza.	D2	
	Desorganização no lançamento dos produtos lácteos.	Indústria estrutura desorganizadamente o lançamento da linha dos novos produtos lácteos.	D9	
Informações a respeito de mudança de atuação	Mudança de atuação da indústria junto ao distribuidor.	Indústria informa que irá mudar a atuação junto ao distribuidor.		
	Indústria reforçará parceria com distribuidores.	Indústria informa que irá reforçar a parceria com os distribuidores.		
Apresentação de sistema de cota de vendas.	Indústria apresenta sistema de cotas de vendas.	D2		
Informações descontextualizadas	Análise de informações que desconsideram contexto dos distribuidores.	Só coletaram os preços, fizeram a análise da Firma A e fizeram a análise das vendas dos distribuidores em relação ao 100% da Firma A. Mas eles não fizeram a análise do contexto onde nós estamos inseridos.	D11	
Informações contraditórias	Apresentação de informações que contradizem objetivo exposto anteriormente.	Indústria focaliza assuntos da própria indústria em detrimento de assuntos do mercado.		
	Apresentação de informações contraditórias em relação a estoque de produtos.	Indústria informa dados conflitantes de produção e disponibilidade de produtos para distribuidor.	D9	
	Contradição entre percepção da indústria e percepção particular.	Querendo enaltecer a qualidade, quando o produto, realmente, não tinha uma qualidade excepcional.	D2	
Informações intimidadoras	Ameaçar distribuidores caso esses não vendam produtos para mercado interno.	Indústria ameaça vender produtos para mercado externo se distribuidores não os venderem internamente.	D11	
	Exigir vendas de novos produtos.	Indústria exige vendas dos novos produtos lançados.	D2	

É relevante destacar a percepção verbalizada por D11, a respeito das “falas contraditórias” dos integrantes da indústria. Segundo esse participante houve contradição quando os integrantes da indústria “focalizaram assuntos da própria indústria em detrimento

de assuntos do mercado”. Para D11 ficou claro na etapa 1, que a indústria iria se voltar para o mercado, contudo, as informações apresentadas na etapa 2 foram contraditórias em relação ao objetivo apresentado pelos integrantes da indústria na etapa 1. D11 percebeu a fala contraditória em dois momentos: (1) quando afirmou que “eles [indústria] não fizeram a análise do contexto [mercado] onde nós estamos inseridos” (trecho de entrevista) e (2) quando afirmou que o diretor comercial (D1) falou com “um foco muita empresa, muita produção e pouco mercado” (trecho de entrevista). Ou seja, para D11, a indústria só estaria voltada para o “mercado”, (a) caso as informações de mercado tivessem relação com o mercado no qual o distribuidor está inserido e (b) caso a maior parte das informações da reunião dissessem respeito ao mercado (e não à produção).

Os participantes D2 e D11 perceberam que integrantes da indústria ameaçaram os distribuidores durante a reunião. Para D11 a “ameaça dos integrantes da indústria” foi percebida quando esses verbalizaram a respeito das vendas ao mercado externo, pois,

nas duas [reuniões] eles ressaltaram muito fortemente o papel do mercado externo. A relação do mercado externo para nós, para os distribuidores, eu percebi sempre como uma ameaça: ‘Olha enquanto vocês não vendem, eu vou vender para o mercado externo’, então você está sempre preocupado, pressionado por isso aí. (D11, trecho de entrevista).

Já, para D2, a ameaça da indústria foi percebida pela exigência de vendas de determinados produtos que recém haviam sido lançados. Segundo o próprio D2, “a outra coisa que me marcou foi sobre os produtos lácteos, que eles estavam lançando ricota, queijo minas, queijo minas *light*, quase que como exigindo venda, mas de produtos que às vezes [...]”. E, de acordo com os registros descritivos do pesquisador, efetivamente alguns integrantes da indústria verbalizaram informações que puderam ser interpretadas como “ameaçadoras”. Por exemplo, o diretor comercial da indústria (D1) afirmou que “precisamos aumentar vendas de leite e aumentar preços, senão teremos [a indústria] que vender os lácteos no mercado de São Paulo e provavelmente faltará aqui no sul”. Por sua vez o próprio presidente da indústria afirmou que “quem não quiser e achar que é dor de cabeça, libere para a indústria [vender diretamente os novos produtos lácteos no lugar do distribuidor]”.

4.4 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “feedback”

a) “Dar feedback” a participante de outro setor de atividade após conclusão da etapa 2

É possível verificar no Quadro 4.8 que após a conclusão desta etapa, nenhum participante deu feedback a participante de outro setor de atividade a respeito da reunião. Contudo, é interessante notar que há feedback intrafirma (entre os participantes da indústria D1 e G4) quando afirmam que “isso é de praxe. Internamente é passado” (D1) e “para o próprio diretor. A gente comentou o que havia acontecido, os tópicos, nesse sentido” (G4). Portanto, há ausência de feedback interfirmas e presença de feedback intrafirma.

Quadro 4.8 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "você deu algum feedback a participante do outro setor de atividade a respeito da etapa 2?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Dar feedback				
Ausência de feedback	Ausência de feedback interfirma.	Isso é de praxe. Internamente é passado.	D1	Indústria
		Para o próprio diretor. A gente comentou o que havia acontecido... os tópicos, nesse sentido.	G4	
		Não.	D2	Distribuição
		Não.	D3	
		Não.	D9	
		Não.	D11	

Mesmo que não tenha ocorrido feedback interfirma, o aspecto feedback, para D1, é “o que conduz uma empresa ou organização [...] É isso [o feedback] que tem que estar girando **dentro da indústria**” (trecho de entrevista, negrito nosso). Por que o diretor comercial considera que o feedback intrafirma “conduz uma empresa” e, simplesmente, não percebe o feedback interfirmas como necessário? Há fatos que evidenciam a necessidade de feedback interfirmas, pois problemas que ocorreram na etapa 1 e que foram identificados por participantes das firmas de distribuição naquela etapa, continuaram a ocorrer na etapa 2. Problemas relacionados, principalmente, ao “planejar inadequadamente” e “falar inadequadamente”, conforme pode ser verificado nos Quadros 3.6 e 4.6.

É relevante destacar um fator identificado por D9 que pode indicar porque há ausência de feedback interfirmas. Para esse participante, “eu não dei feedback para eles porque ninguém pediu feedback, uma avaliação, absolutamente nada” (trecho de entrevista). De acordo com Macêdo et al (2005), em explicação introdutória a respeito de aspectos comportamentais da gestão de pessoas, o processo de comunicação é iniciado pelo emissor de

uma mensagem, que a envia por meio de alguma codificação (verbal e não-verbal), e um receptor que deveria decodificar essa mensagem. Uma vez que a mensagem é decodificada, o receptor dá um feedback a respeito dessa, para o emissor. Contudo, o que pode ser observado nesta etapa do processo de aprendizagem, é que não há feedback interfirmas, ou seja, o processo de comunicação termina sem que os participantes evoluam em suas conversas a respeito do que ocorreu na etapa. É possível verificar na literatura (Schein, 1999; Bee & Bee, 2000; Macêdo et al, 2005) que, normalmente, há menção a respeito do dar e do receber feedback, entretanto, não há menção a respeito do pedir feedback. Como nesta etapa não houve feedback entre os participantes de firmas de diferentes setores de atividades, o “pedir feedback” poderia abrir uma nova oportunidade de diálogo entre esses participantes. Portanto, parece que o “pedir feedback” pode ser tão importante para o aspecto feedback quanto o dar e o receber feedback e, ainda, que esse tipo de feedback não tem sido estudado na literatura.

b) Mudança de comportamento do outro por decorrência do “dar feedback” a participante de outro setor de atividade após conclusão da etapa 2

Como houve ausência de feedback interfirmas, não houve possibilidade de mudança de comportamento por decorrência do dar feedback (ver Quadro 4.9). Por exemplo, decorreram dois meses desde a etapa 1 e problemas quanto a “falar excessivamente”, “falar imprecisamente”, “não entregar material escrito para participantes da reunião”, “coordenar ações intrafirma deficientemente” e “tempo inadequado de reunião” continuaram a ocorrer na etapa 2. Quais desses problemas poderiam ter sido resolvidos, caso houvesse algum feedback interfirma a respeito da etapa 1? Não há como responder a essa pergunta de forma conclusiva. Contudo, é possível afirmar nessa situação que, quando há ausência de feedback interfirmas, há menor probabilidade de mudança de comportamento, visto que “comportamentos-problema” identificados na etapa 1, continuaram a ocorrer na etapa 2.

Quadro 4.9 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à descrição de "ações que o outro mudou por decorrência do feedback que você deu a respeito da etapa 2", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Mudança de comportamento				
Ausência de mudança de comportamento	Ausência de mudança do outro pois não houve feedback interfirma.		D1	Indústria
			G4	
			D2	Distribuição
			D3	
			D9	
			D11	

c) “Receber feedback” de participante de outro setor de atividade após conclusão da etapa 2

É possível verificar no Quadro 4.10 que nenhum participante recebeu feedback de participante de outro setor de atividade após a conclusão desta etapa. Quando isso ocorre é possível que a probabilidade de melhoria no desempenho dos indivíduos diminua (Bee & Bee, 2000) e/ou que os participantes diminuam o ritmo do aprendizado visto que, esse, fica restrito à opção “tentativa e erro” (Schein, 1999).

Quadro 4.10 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "você recebeu algum feedback de participante do outro setor de atividade a respeito da etapa 2?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Receber feedback				
Ausência de feedback	Ausência de feedback interfirma.	Não.	D1	Indústria
		Não.	G4	
		Não.	D2	Distribuição
		Não.	D3	
		Não.	D9	
		Não.	D11	

d) Mudança de comportamento pessoal por decorrência do “receber feedback” de participante de outro setor de atividade após conclusão da etapa 2

Como nenhum participante recebeu feedback de participante de outro setor de atividade, não houve possibilidades de mudança de comportamento por decorrência estrita desse tipo de feedback (ver Quadro 4.11). Por isso, possibilidades de melhoria de resultados podem ter sido postergadas por tempo indefinido, até que algum indivíduo receba feedback oportuno e mude seu comportamento em direção a melhores resultados.

Quadro 4.11 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à descrição de "ações que você mudou por decorrência do feedback recebido a respeito da etapa 2", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Mudança de comportamento				
Ausência de mudança de comportamento			D1	Indústria
			G4	
			D2	Distribuição
			D3	
			D9	
			D11	

4.5 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “decisão”

É possível observar no Quadro 4.12 as nove categorias que compreendem as dez sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito das decisões tomadas por decorrência da etapa 2. O participante G4 não verbalizou nenhum tipo de decisão a respeito desta etapa e os participantes D1, D2, D3, D9 e D11 verbalizaram um total de nove decisões que, segundo esses, ocorreram em função desta etapa. Dessas decisões, duas (22%) foram verbalizadas pelo participante D1 da indústria e sete (78%) pelos quatro participantes das firmas de distribuição. Conforme pode ser observado no Quadro 4.12, as decisões incluem: (a) mudar embalagem, (b) validar decisões prévias, (c) manter parceria com outra indústria, (d) cobrar ações, (e) buscar informações, (f) preparar infra-estrutura logística, (g) disseminar informações e (h) avaliar alternativas.

É relevante destacar a decisão verbalizada pelo participante D1 (indústria) que decidiu mudar a apresentação gráfica da embalagem de pizza. Ou seja, expressar opinião a respeito de problemas em embalagem (D2) e ouvir opinião atentamente (D1), fez com que integrantes da indústria percebessem que havia problemas na embalagem e, então, decidiram mudar a embalagem. Isso foi importante para D1 e os *designers* da embalagem, porque não tinham percebido o problema, que era um “detalhe” importante. Segundo o próprio participante, “uma opinião inclusive sobre embalagens, que de vez em quando nós deixamos passar, porque entendemos que é uma **coisa pequena**. Mas o pequeno é que faz a diferença” (D1, trecho de entrevista).

Também é relevante notar uma decisão tomada pelo diretor da firma de distribuição “B” (D2), “manter parceria com indústria concorrente de laticínios”. A firma “B” já desenvolvia um trabalho conjunto de vendas e desenvolvimento de produtos lácteos com indústria concorrente de laticínios há oito anos, época que a firma industrial “A” não produzia esses tipos de produtos. Portanto, quando a firma industrial “A” lançou oficialmente os novos produtos lácteos, na etapa 2, esses tipos de produtos já eram vendidos pela firma “B”. Nesta etapa, o participante D2 teria que mudar comportamentos prévios em relação à venda de produtos lácteos de indústria concorrente, ou seja, D2 teria que mudar do comportamento anterior (manter a parceria de oito anos com a indústria concorrente de lácteos) para um novo comportamento (abandonar parceria anterior e desenvolver parceria com firma industrial “A”). A mudança de comportamento, nessa situação, não é simples, pois envolve, entre outros, (a) trocar produtos lácteos já consagrados no mercado da firma distribuição “B”, por produtos lácteos da firma industrial “A”, que D2 percebe como inferiores, (b) aumentar o risco de depender excessivamente de produtos de uma única firma (firma industrial “A”), (c) trocar produtos lácteos com um retorno financeiro garantido, por novos produtos onde o retorno financeiro é apenas prometido e (d) possibilidade de rejeição dos novos produtos por parte dos clientes da firma de distribuição “B”. Ao final da reunião, a decisão do participante D2 foi manter a parceria com a indústria concorrente de produtos lácteos, com que desenvolvem trabalho conjunto há oito anos, contudo, aguardar os acontecimentos com o desenvolvimento dos produtos lácteos da firma industrial “A”. Conforme o próprio D2 afirmou em trecho de entrevista, “eu senti que devia continuar desenvolvendo um trabalho com a indústria concorrente, que era o que a gente vinha fazendo, mas dependendo do andamento da firma “A”, do tratamento que eles estavam dando [poderia mudar de indústria]”.

Quadro 4.12 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das decisões tomadas por decorrência da etapa 2, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Mudar embalagem	Mudar embalagem de pizza.	[...] foi mudado algumas coisas, por exemplo, simples, como o visual de uma embalagem e coisas nesse sentido.	D1	Indústria
Validar decisões prévias	Validar decisões a respeito de produtos lácteos.	Na época nós validamos que nós íamos trabalhar só no sul com os produtos lácteos.		
			G4	
Manter parceria com indústria concorrente	Manter parceria com indústria concorrente de laticínios.	Continuar fortalecendo parceria com indústria concorrente de laticínios com a qual já tem relacionamento.	D2	Distribuição
Cobrar ações	Cobrar ações do gerente da região sul.	Cobrar ações do gerente da região sul a respeito dos novos produtos.	D3	
Buscar informações	Buscar informações sobre novos produtos	[...] havia necessidade de conhecimento a respeito desses novos produtos e, então, pedi para as pessoas do comercial buscarem essas informações.		
Preparar infra-estrutura logística	Preparar infra-estrutura logística para venda dos laticínios.	Para efetivamente fazermos... são vários aspectos... espaço físico em câmara fria, a parte logística...		
	Preparar firma para a venda dos laticínios.	Essa segunda reunião, veio um fator novo que foi o problema do leite. Então evidentemente nesse campo eu tomei [providências]...	D11	
Disseminar informações	Disseminar informações dos novos produtos para pessoal de vendas.	Preparar integrantes da área comercial para venda dos laticínios.	D3	
Avaliar alternativas	Avaliar alternativas de ação frente a parceria com a indústria.	Senti que [...] os distribuidores eram um canal sem futuro. E com esse sentimento, busquei estruturar a empresa para a gente se preparar para outros momentos com a indústria.	D9	

Os participantes das firmas de distribuição “C” e “D” (D11 e D3) decidiram preparar a infra-estrutura logística em suas respectivas firmas para distribuir os novos produtos lançados pela indústria. Ou seja, a conduta dos diretores dessas firmas mudou de “aguardar posição da indústria” para “preparar infra-estrutura logística” com o objetivo de vender os novos produtos da indústria. Essa mudança era necessária para que se iniciasse a efetiva implementação do plano estratégico, já que essas duas firmas e a firma “B” é que iriam introduzir os novos produtos no mercado do litoral catarinense. O participante D3, além de preparar infra-estrutura logística, decidiu (a) buscar informações sobre os novos produtos e (b) disseminar as informações da etapa 2 a outros integrantes de sua firma. Contudo, a decisão do participante da firma “B” (D9) divergiu das decisões de D3 e D11. Ao invés de estruturar sua firma para vender produtos da firma industrial “A”, D9 decidiu estruturar sua firma “para mudar a relação de parceria com a indústria”.

5

CARACTERÍSTICAS DE INTERAÇÕES ENTRE GESTORES DA INDÚSTRIA E DAS FIRMAS DE DISTRIBUIÇÃO NO PROCESSO DE INTRODUIZIR NOVOS PRODUTOS

A etapa 3a do processo de aprendizagem da implementação do plano estratégico de mercado e vendas da indústria, nomeada pelo pesquisador de “execução das atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas: introdução de novos produtos”, foi realizada nas diversas cidades onde as firmas de distribuição “B”, “C” e “D” operam, ou seja, nas cidades localizadas na faixa litorânea do estado de Santa Catarina. O objetivo comum das firmas, nesta etapa, foi executar a atividade, proposta no plano estratégico de mercado e vendas, relacionada com o “introduzir novos produtos” na região onde os distribuidores atuam.

Quadro 5.1 - Algumas características da etapa de "execução de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas: introdução de novos produtos" (Etapa 3a)

Ambiente	Em restaurantes, sala de atendimento de varejistas, sala dos distribuidores, na sala de gerente da indústria e no deslocamento entre escritório e clientes, entre outros, em cidades do litoral de Santa Catarina.
Nível hierárquico dos participantes (a)	Diretores (3), Gerentes (4) e Coordenadores (2)
Período	entre 01/11/2004 e 08/05/2005
Quantidade de participantes da indústria	01
Quantidade de participantes das firmas de distribuição	08
Quantidade de firmas da indústria	01
Quantidade de firmas da distribuição	03

(a) O número entre parênteses refere-se à quantidade total de participantes nesta etapa, por nível hierárquico.

Como parte das atividades do plano estratégico, a indústria lançou algumas linhas de novos produtos, entre elas, (a) uma nova linha de produtos suínos temperados resfriados, (b) uma nova linha de produtos avícolas temperados congelados, (c) uma nova linha de pizzas congeladas, (d) uma nova linha de produtos lácteos e (e) a reintrodução de uma linha de sucos. Todas essas linhas deveriam ser introduzidas nos mercados dos distribuidores. Dessas cinco linhas de produtos, duas merecem atenção especial em dois aspectos específicos. As novas linhas de produtos lácteos e de pizzas congeladas não foram produzidas inicialmente pela própria firma industrial “A”, que terceirizou a produção desses a outras indústrias que já tinham conhecimento prévio na produção dos mesmos. E, além disso, pela primeira vez, a indústria trabalhava com produtos lácteos e produtos categorizados na linha de refeições prontas, como as pizzas congeladas. Os distribuidores, por sua vez, já tinham conhecimento prévio de vendas de produtos lácteos há algum tempo. Por exemplo, a firma “B” distribuía produtos lácteos há dezessete anos, a firma “C” há cinco anos e a firma “D” há, pelo menos, treze anos. Por isso, é possível afirmar que havia “assimetria de conhecimento interfirmas” com relação à introdução dos novos produtos lácteos no mercado. Em outras palavras, quando as atividades do plano estratégico referiam-se ao “introduzir novos produtos lácteos no mercado”, havia diferença entre o repertório de conhecimentos dos participantes da indústria e o repertório de conhecimentos dos integrantes das firmas de distribuição. Com relação à introdução da linha de pizzas prontas congeladas, nem os integrantes das firmas de distribuição, nem os integrantes da indústria tinham conhecimento sobre a distribuição e venda dessa linha.

As novas linhas de produtos foram lançadas no decorrer do ano de 2004, com concentração maior de lançamentos no segundo semestre desse ano. Os dados referentes à introdução de novos produtos foram coletados por meio de entrevista com os participantes e, como pode ser observado no Quadro 5.1, as perguntas foram feitas com base nos acontecimentos do período de 01/11/2004 a 08/05/2005. As entrevistas foram realizadas com três diretores das firmas de distribuição (D2, D3 e D11), o gerente de vendas para a região sul da indústria (G4), três gerentes de firmas de distribuição (G7, G8, G10) e dois coordenadores da firma de distribuição “B” (C6 e C12). As perguntas de entrevista englobaram três aspectos principais: comunicação, feedback e problemas.

5.1 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “comunicação”

a) Fatores que facilitaram a comunicação na etapa 3a

É possível observar no Quadro 5.2 as quatro categorias que compreendem as dez sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação durante a etapa 3a. Dessas percepções, duas (20%) foram verbalizadas pelo participante da indústria (G4), oito (80%) foram verbalizadas pelos participantes das firmas de distribuição (D2, D3, D11, G8, G7, G10, C6 e C12). Dessas oito percepções dos participantes das firmas de distribuição, é relevante notar que quatro correspondem à percepção de que não houve fatores que facilitaram a comunicação.

Quadro 5.2- Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação na etapa 3a, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Sector de atividade da firma
Disponibilizar tempo	Disponibilidade de tempo dos distribuidores para conversar.	Todas as pessoas estavam disponíveis, abertas, conversando, realmente não tive problema.	G4	Indústria
Interagir pessoalmente	Presença do participante da indústria.	A não ser que foi um canal que veio até a gente. Porque aí a gente pode expressar alguma coisa daquilo que a gente pensava. Antes não tinha, nunca teve.	D2	Distribuição
		Presença de um representante da indústria para acompanhar o trabalho do distribuidor.	D3	
	Comunicação pessoal com distribuidores.	Acho que a própria comunicação pessoal mesmo.	G4	Indústria
Conhecer pessoas do outro setor de atividade	Conhecer pessoalmente as pessoas da indústria.	Conhecer pessoalmente as pessoas. Facilita demais, é o que mais facilita. Por isso que eu gosto sempre de ir para Chapecó, vou para São Paulo periodicamente, para conhecer as pessoas [...]	G7	Distribuição
	Trabalhar previamente na indústria.	Bom, eu tenho facilidade com a indústria porque eu trabalhei cinco anos dentro da indústria. Então eu já sei onde questionar, não questionar [...]	G10	
			D11	
			C12	
			G8	
			C6	

Para os participantes D2, D3 e G4 a “presença do participante da indústria” na introdução de novos produtos foi fator facilitador de comunicação. De acordo com o diretor da firma “B” (D2), “a gente pôde expressar alguma coisa daquilo que pensava. Antes não

tinha, nunca teve [alguém da indústria]”. Por sua vez, o diretor da firma “D”, D3, ressaltou que “o que mais facilitou foi a própria presença dele [G4] junto ao mercado. Então foi o grande trunfo dessa situação [...]” (trecho de entrevista). E, ainda, gerente de vendas para região sul da indústria, G4, afirmou que “a própria comunicação pessoal mesmo” facilitou a comunicação.

Os gerentes da firma “D”, G7 e G10, afirmaram que “conhecer as pessoas que trabalham na indústria” facilitou a comunicação entre os participantes dessa firma de distribuição e os integrantes da indústria. É interessante notar que cada participante, da firma de distribuição “D”, conheceu os integrantes da indústria de formas diferentes. Por exemplo, G7 ia ao encontro de integrantes da indústria onde eles estivessem, para conhecê-los. Segundo esse participante, “[...] eu gosto sempre de ir para Chapecó [sede da matriz da indústria], vou para São Paulo [sede da administração nacional de vendas da indústria] periodicamente, para conhecer as pessoas [...]”. O participante G10 conhecia os integrantes da indústria, pois trabalhou “cinco anos dentro da indústria”. E, por decorrência disso, G10 afirmou que “então eu já sei onde questionar, não questionar [...]” e, isso, de acordo com sua percepção, facilitou a comunicação entre os participantes de setores de atividade distintos.

Os participantes C6, C12, G8 e D11 perceberam que não houve fatores que facilitaram a comunicação com os integrantes da indústria. Desses quatro participantes, três integraram a firma de distribuição “B”: o gerente comercial (G8), coordenador de compras (C12) e o coordenador de vendas de área (C6). É relevante notar que esses participantes ocuparam cargos cujas ações estavam ligadas diretamente ao consumidor final dos novos produtos que estavam sendo introduzidos à época. Isso significa dizer que G8, C6 e C12 eram os responsáveis por receber as sugestões, reclamações e elogios dos diversos consumidores atendidos por esses, a respeito dos novos produtos lançados pela indústria. Em síntese, esses participantes receberam os “feedbacks do mercado” (na linguagem de administração ou economia) a respeito dos novos produtos e a responsabilidade deles era, também, comunicar esses feedbacks aos participantes da indústria (especialmente G4, que era o gerente de vendas para a região sul). Se esses participantes não perceberam fatores que facilitaram a comunicação, quantas informações relevantes a respeito da introdução dos novos produtos, os integrantes da indústria podem ter deixado de receber por esse motivo?

b) Fatores que dificultaram a comunicação na etapa 3a

É possível observar no Quadro 5.3 as doze categorias que compreendem as trinta e quatro sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação durante a etapa 3a. Dessas percepções, uma (3%) foi verbalizada pelo participante da indústria (G4) e trinta e três (97%) foram verbalizadas pelos oito participantes das firmas de distribuição (D2, D3, D11, G8, G7, G10, C6 e C12). Isso significa que, em média, cada um dos participantes, das firmas de distribuição, percebeu quatro fatores que dificultaram a comunicação nesta etapa.

O gerente de vendas para a região sul da indústria, G4, percebeu que não houve fatores que dificultaram a comunicação durante esta etapa. Como todos os participantes das firmas de distribuição identificaram fatores que dificultaram a comunicação com esse participante, ou outro integrante da indústria, nesta etapa. Isso pode indicar que G4 avaliou a situação de forma “auto-indulgente”, com relação aos seus resultados de comunicação, enquanto gestor da introdução de novos produtos junto aos participantes das firmas de distribuição.

Para os oito participantes das firmas de distribuição houve dificuldades de comunicação com integrantes da indústria que, inclusive, impediram a comunicação com esses. Isso pode ser verificado no Quadro 5.3, quando esses participantes verbalizaram a presença de cinco comportamentos de integrantes da indústria nesse sentido: “saber tudo” (D2, D11, G8 e C6), “falar impositivamente” aos distribuidores (D2, D11, G7, G8, C6 e C12), “negar comunicação” (G7, G8 e C12), “ameaçar” distribuidor (D2) e “justificar a não resolução de problemas por meio de fatores indiscutíveis” (G8, G10 e C12).

Sete participantes (D2, D3, G7, G8, G10, C6 e C12) das firmas de distribuição perceberam, também, comportamentos que dificultaram a comunicação, contudo, não a impediram. Isso pode ser verificado quando esses participantes verbalizaram a presença de outros seis fatores nessa direção: “desconhecer informações” (D2 e G7), “apresentar novos produtos sem amostras” (D3), “conversar com pouca frequência” (G8), “não receber feedback” (G7, G8, C6 e C12), “diferenças entre linguagens” (G10) e “ausência de sistema para reclamar” (G10).

Quadro 5.3 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação na etapa 3a, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

(continua)

Continuação				
Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
			G4	Indústria
Desconhecer informações	Desconhecer o mercado de lácteos.	Falta de conhecimento do coordenador da indústria na área de lácteos.	D2	Distribuição
	Desconhecer informações de produtos.	A impressão que eu tenho é que eu vou me aconselhar, vou me informar e que acabo tendo que informar eles, mesmo à distância.	G7	
Saber tudo	Coordenador da indústria sabia tudo.	Ele [G4] sabia tudo.	D2	
	Sugerir ações inviáveis ao distribuidor.	Coordenador da indústria dava sugestões ao distribuidor que não eram viáveis.		
	Lançar produto sem ouvir distribuidores.	A grande falha da indústria é, ela [indústria] lança o produto e não escuta antes de lançar, o distribuidor.	D11	
	Não perguntar	[...] a vinda dele [G4] aqui foi mais um complicador, porque ele não veio com a missão de ouvir, ele veio com a missão de cobrar desempenho do distribuidor.		
		Indústria não fazia perguntas a respeito do nosso mercado.	G8	
		Coordenador da indústria não fazia perguntas para conhecer problemas do distribuidor com o lançamento dos novos produtos.	D2	
	Não buscar informações com distribuidor.	Ele poderia ter me ligado mais para obter mais informações. [...] Faltou um contato maior.	C6	
Falar impositivamente	Impor opinião da indústria a distribuidores.	Acho um dos grandes erros deles na minha opinião é isso aí [...] ...eles, mais ou menos assim, parece que eles decidem, a opinião deles é a que vale.	G7	
	Impor ações de venda ao distribuidor.	A indústria exigiu que nós trabalhássemos com o produto mas não tinha, não dava um retorno para nós.	C6	
		O homem [G4] veio aí "tem que vender?", mas não é bem assim. O mercado não aceita esse tipo de imposição, não é eu quem não aceita, é o mercado que não aceita.	D11	
		O fato é que depois que começou a produção, nós fomos informados que já estava a disposição a linha de lácteos e que nós teríamos que participar, nós teríamos que vendê-los.	G8	
	Impor ações de compra ao distribuidor sem conhecer contexto do mesmo.	[...] pelo telefone às vezes conversava com ele. Mas o que ele colocava é "olha, tem que comprar isso", "tem que fazer isso". Então não tinha absolutamente nenhum tipo de negociação de mercado, não tinha nada.		
		Indústria impõe programação de compras de novos produtos que dificultam a venda.	C12	
	Impor ações ao distribuidor.	Ele não estava com os ouvidos muito... ele até podia escutar, mas impunha [...]	D2	
Apresentar novos produtos sem amostras	Apresentar novos produtos sem amostras dos mesmos.	Coordenador da indústria apresentou novos produtos para a equipe de vendas sem amostras.	D3	
	Acompanhar equipe de vendas sem amostras.	O acompanhamento que ele fez foi sem o produto.		

Quadro 5.3 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação na etapa 3a, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Sector de atividade da firma	
Não receber feedback	Dificuldade em contatar integrante da indústria.	Contato quando nós conseguíamos falar com ele, não era sempre que ele estava na empresa, que ele viajava muito [...]	C12	Distribuição	
	Não retomar ligações para distribuidores.	Coordenador da indústria não retornava ligações.	C6		
	Não receber feedback da indústria.	Área técnica da indústria não dava feedback a respeito do desenvolvimento de novos produtos.	G7		
		No primeiro momento estava difícil de falar com G4 [...] tinha que mandar por escrito e as coisas que eu falava não vinha retorno. Às vezes eu falava mas não tinha retorno daquilo que eu objetivava.	G8		
Conversar com pouca frequência	Conversar com indústria com pouca frequência.	Conversamos uma vez em oito meses a respeito do andamento da introdução de novos produtos.			
Negar comunicação	Negar conversa sobre preços com distribuidor.	É complicado conversar com o pessoal da indústria porque eles não têm flexibilidade de preços. Eles impõem uma tabela e aquela tabela eles não têm como melhorar.	C12		
	Negar conversa a respeito de problemas de introdução de novos produtos.	Coordenador da indústria não conversa sobre problemas com produtos com data de validade perto de vencer.	G7		
	Negar proposta de distribuidor antes de pedir esclarecimentos adicionais.	Até falei na reunião, se não haveria como ter uma estratégia diferenciada na minha área, daí a resposta foi a seguinte: "Não, são 30 ou 40 distribuidores". Desculpa, mas para mim isso não é resposta [...]	G8		
		Ligava para falar da minha realidade aqui, ele falava: "Ah, não tem como fazer isso, já estou vendendo com prejuízo". Então, não dá para vender.			
Diferenças entre linguagens	Diferenças entre linguagem da indústria e linguagem do representante da distribuição.	[...] uma coisa é a comunicação técnica da indústria e outra coisa é a comunicação comercial com o representante.	G10		
Justificar a não resolução de problemas por meio de fatores indiscutíveis	Justificar a falta de produto ao distribuidor culpando a falta de matéria-prima.	Por exemplo: está faltando frequentemente mortadela de frango. Que a informação que eu tive foi que eles estão com problema de matéria-prima. Na minha parte vejo como sendo ignorante ele justificar a falta de um produto por não ter matéria-prima [...]			
	Justificar a necessidade de forçar venda ao distribuidor culpando o excesso de produção da indústria.	Ele sempre colocou que o problema era que eles produziam às vezes a mais, que não sei o que, que eles não tinham chegado no ponto de equilíbrio, ainda.			G8
	Justificar a falta de produtos ao distribuidor culpando distribuidor de errar procedimentos que não errou.	Eles nunca assumiam que o erro era deles. O erro era sempre do distribuidor porque "Ah, mas vocês têm que fazer uma programação futura desse produto".			C12
Ameaçar	Indústria ameaça distribuidor.	E não tivemos resultado nenhum, só cobrança, dizendo 'que a gente precisava vender, que se não vendesse de repente eles teriam que colocar outra pessoa', 'que tem pessoas interessadas de Lages que já vendiam produtos semelhantes que ele já poderia vender'.	D2		
Ausência de sistema para reclamar	Ausência de sistema de gestão de reclamação à indústria.	Falta um sistema de gestão de reclamação à indústria.	G10		

5.2 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “feedback”

a) “Dar feedback” a participante de outro setor de atividade durante a introdução de novos produtos

É possível verificar no Quadro 5.4 que, durante esta etapa, predominou o “dar feedback” a integrante do outro setor de atividade e, ainda, que houve feedbacks nas três subcategorias identificadas por Schein (1999): o “dar feedback positivo” (onde quem “dá” o feedback o faz informando aspectos que o outro fez bem ou corretamente), o “dar feedback negativo” (onde quem “dá” o feedback o faz informando aspectos que o outro fez mal ou incorretamente) e o “dar feedback descritivo” (onde quem “dá” o feedback o faz informando de forma descritiva o que o outro fez).

Os participantes G4 e C6 afirmaram que não deram feedback a participante do outro setor de atividade. É importante destacar que G4 afirmou que não deu feedback “formal”. Segundo esse participante, o feedback formal é aquele feedback “de sentar e conversar” (ver Quadro 5.4). Por outro lado, G4 afirmou que deu feedback “informalmente”. Para esse participante, “informalmente se fala, porque você acaba comparando ‘olha, não é bem assim, o mercado está me sinalizando de outra forma [...]’”. O fato de G4 dizer que deu feedback “informalmente”, mas não deu feedback “formal”, pode indicar que G4 conhece insuficientemente características do conceito de feedback. Por isso, esse participante pode desconhecer (a) a importância do “dar feedback” adequado e, mesmo, (b) os perigos que existem quando indivíduos dão feedbacks de maneira inadequada. Saber dar feedbacks adequadamente pode promover uma aprendizagem mais rápida de indivíduos na direção correta (Schein, 1999; Bee & Bee, 2000), enquanto que os feedbacks dados de maneira inadequada tendem a reduzir o desempenho organizacional (Schein, 1999; Michael, 1997).

Nesta etapa, 88,9% dos participantes afirmaram ter dado algum tipo de feedback a participante de outro setor de atividade. Ou seja, oito (D2, D3, D11, G4, G7, G8, G10 e C12) dos nove participantes deram feedback. Isso contrastou com o “dar feedback” nas etapas 1 e 2. Por exemplo, na etapa 1, apenas um participante entrevistado (25% do total de participantes) afirmou ter dado feedback a participante de outro setor de atividade (ver Quadro 3.8). Na etapa 2, nenhum participante deu feedback, a respeito da etapa, a participante de outro setor de atividade (ver Quadro 4.8). Isso evidencia uma maior interação interfirmas

(entre os participantes dos dois setores de atividade) na etapa 3a, de execução das atividades propostas no plano estratégico, do que nas etapas 1 e 2, de sensibilização e apresentação das atividades propostas no plano estratégico elaborado pelos estrategistas da indústria.

Quadro 5.4 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "você deu algum feedback a participante do outro setor de atividade durante a etapa 3a?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Dar feedback	Dar feedback positivo.	Não sei se é para a pessoa mais certa, mas tenho muito contato com a pesquisa, por exemplo, então, quando produto vai bem, produto teve uma aceitação boa no mercado, um produto bem desenvolvido [...]	G10	Distribuição
		Olha esse tá legal, o outro não, esse não tem jeito. Acho que não fomos felizes no lançamento. Mais com o comercial.	G7	
	Dar feedback negativo.	Claro, informalmente se fala, porque você acaba comparando 'olha, não é bem assim, o mercado está me sinalizando de outra forma [...]	G4	Indústria
		Mandei um fax agora para o diretor comercial dizendo para ele que era ainda inadmissível que um produto saia de lá do CD ou da indústria, com mais de cinquenta por cento do prazo vencido.	D11	Distribuição
		o fato de já ter trabalhado lá dentro e em outros frigoríficos e agora conhecer o comercial, me permite fazer algumas críticas que às vezes eles ficam até meio chateados comigo.	G10	
		Claro, aí nós demos um feedback para eles. Corrigir um problema de data de validade.	C12	
		Dei feedback a respeito de que há falta de produtos lácteos na indústria para distribuidor vender.		
	Dar feedback descritivo.	Uma delas, por exemplo, era o caso do queijo fatiado, substituir aquele papel manteiga por plástico.	D3	Distribuição
		Vários. Por e-mail, para o G4. Tudo por escrito para ele, que estava acontecendo.	G8	
		Alguma coisa eu falei, mas não com muita veemência, porque acho que eles também não queriam escutar.	D2	
Ausência de feedback interfirma		Não, de sentar e conversar, assim, não. Realmente não foi dado.	G4	Indústria
		Não.	C6	Distribuição

De acordo com as verbalizações dos participantes, predominou o “dar feedback negativo” a participante de outro setor (seis verbalizações nesse sentido de cinco participantes: D11, G4, G7, G10 e C12). Vale ressaltar que em duas verbalizações de distribuidores (D11 e G10) o feedback além de negativo, foi enérgico aos participantes da indústria, o que pode ter causado mal-estar nas relações entre distribuidores e indústria. Isso pode ser verificado quando G10 afirma que fez “algumas críticas [feedback] que às vezes eles [integrantes da indústria] ficam até meio **chateados** comigo” (grifo nosso) e quando D11 afirma que escreveu uma carta “dizendo para ele [diretor comercial da indústria] que era ainda **inadmissível** que um produto [lácteo] saia de lá do CD [centro de distribuição] ou da

indústria, com mais de cinquenta por cento do prazo vencido” (grifo nosso). Na primeira verbalização, o próprio G10 notou que os integrantes da indústria ficaram chateados com seu feedback (contudo não notou se foi o seu processo de dar feedback que ocasionou esse mal-estar) e, na segunda verbalização, D11 desqualificou vigorosamente o trabalho de integrantes da indústria quanto ao controle das datas de validade dos produtos lácteos. Situações onde o “dar feedback negativo” parece influenciar a ocorrência de mal-estar entre participantes de uma interação social, já foram identificadas na literatura que descreve e explica características do feedback (Schein, 1999; Bee & Bee, 2000), como potenciais deflagradoras de comportamentos defensivos ou reações emocionais adversas.

O diretor da firma “D”, D3, deu feedback descritivo de forma objetiva e específica a participante da indústria. Isso pode ser verificado na verbalização de D3 à indústria, quando esse informou que os consumidores não gostaram do separador de fatias existente em um novo produto lançado pela indústria, chamado de queijo prato fatiado. De acordo com o próprio D3, no “caso do queijo fatiado, [haveria necessidade de] substituir aquele papel manteiga por plástico”. O separador de fatias do queijo prato fatiado produzido pela indústria veio, inicialmente, feito em papel manteiga, que rasgava e não cumpria com a função de separar fatias eficientemente. Por isso, D3 informou que o melhor seria vir com plástico entre as fatias, algo que já havia sido aprovado pelos consumidores de produtos similares de indústrias concorrentes. Ou seja, D3 foi objetivo e específico quanto à informação que verbalizou aos integrantes da indústria, duas características importantes do dar feedback descritivo adequado (Schein, 1999).

De acordo com a verbalização de D2, parece haver uma associação entre perceber que o outro quer ouvir o feedback e o “dar feedback”. Segundo esse participante, “alguma coisa eu falei, mas não com muita veemência, porque acho que eles também não queriam escutar”. Ou seja, para D2, perceber que o outro quer, efetivamente, ouvir um feedback, parece ser condição para que esse participante “dê feedback” a participante do outro setor de atividade.

b) Mudança de comportamento do outro, por decorrência do “dar feedback” a participante de outro setor de atividade, durante a introdução de novos produtos

É possível verificar no Quadro 5.5 que, durante esta etapa, das catorze sínteses de percepções verbalizadas a respeito da mudança de comportamento do outro, por decorrência do “dar feedback”, oito (57% do total) têm relação com a ausência de mudança de comportamento. Portanto, predominou a percepção de que não houve mudança de comportamento do outro por decorrência do “dar feedback”.

Quadro 5.5 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à descrição de "ações que o outro mudou por decorrência do feedback que você deu durante a etapa 3a", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Mudança de comportamento	Mudança do comportamento evidenciada na mudança de formulação do produto.	Mudaram formulação de produtos para corrigir problemas.	D3	Distribuição
		A bebida láctea teve problemas de conservação ou formulação e eles acabaram acertando.		
		Mudou a formulação dos queijos.	D11	
		As pizzas no início teve problemas de embolorar e eles resolveram.	D3	
	Mudança lenta de comportamento.	Sim. Porém, alguns com uma demora muito grande, uma "burocracia" muito grande, para você chegar a uma tomada de decisão.	G10	
	Mudança do comportamento evidenciada na mudança de formato do produto.	Mudou formato do produto apresuntado lanche.	D11	
Ausência de mudança de comportamento	Ausência de mudança do outro pois não houve feedback interfirma.	Participante não deu feedback.	C6	Distribuição
	Ausência de mudança relevante do comportamento do outro.	Nada que tenha marcado ou muito positivo. Tanto é que não mudou ainda. Continua chegando produtos com problema de validade, continua faltando, a gente pede, não vem.	D2	
	Ausência de mudança do outro por decorrência do feedback dado.	Então esse foi um feedback que nós recebemos imediatamente do mercado e a gente sugeriu. [P: e eles alteraram separador de fatias?] Não. Ainda não fizeram.	D3	
		Não, acho que eles são meio engessados. Acho um dos grandes erros deles na minha opinião é isso aí [...]	G7	
		Continuou acontecendo os mesmos problemas. Hoje para minha surpresa aconteceu agora.	G8	
		Olha, até um caso semana passada veio um queijo com data curta.	C12	
		Não houve mudança. [...] ele falou assim: "só que infelizmente é início, nós estamos começando um serviço, estamos começando a desenvolver esse produto, sabe que no começo é assim"		
		E a grande maioria 'não, estamos estudando, vamos mudar'.		D11

Ainda que tenha havido mudança de comportamento de integrantes da indústria frente aos feedbacks dados pelos distribuidores, G10 percebeu que há demora na mudança dos integrantes da indústria. Como o próprio participante verbalizou “alguns com uma demora muito grande, uma ‘burocracia’ muito grande, para você chegar a uma tomada de decisão”.

É relevante destacar que não houve mudança de comportamento de integrantes da indústria quanto ao feedback, dado por D3, a respeito do separador de fatias do novo produto queijo prato fatiado. Em síntese, mais de nove meses após o feedback dado por D3, os integrantes da indústria não haviam mudado o separador de fatias do queijo prato fatiado de papel manteiga para plástico. Pode-se inferir nessa situação que, dar feedback descritivo de forma objetiva e específica não foi suficiente para que houvesse mudança de comportamento de participante do outro setor de atividade, apesar de ser uma das condições necessárias para aumentar as vendas desses novos produtos, segundo D3. De acordo com a literatura (Schein, 1999), dependendo do contexto, mais condições devem estar presentes para que a mudança de comportamento aconteça de forma satisfatória por decorrência do “dar feedback descritivo”. E, além dos aspectos comportamentais, em um contexto interfirmas, há aspectos econômicos que também podem dificultar ou impedir a mudança de comportamento. Por exemplo, a firma industrial “A” terceirizou a produção de produtos lácteos para outra indústria. Portanto, a mudança de separador de fatias envolvia, antes de tudo, negociações entre os integrantes dessas duas indústrias para (a) mudar processo produtivo na indústria terceirizada de forma que o separador de fatias fosse trocado, (b) avaliar impacto da mudança nos custos de produção e (c) avaliar mudança na remuneração da indústria terceirizada por decorrência da alteração do papel separador de fatias. Além disso, caso essas mudanças ocasionassem a alteração dos custos do produto para cima, poderia haver alteração no preço de venda final do produto que, por sua vez, poderia inviabilizar a venda do produto no mercado onde os distribuidores atuavam.

c) “Receber feedback” de participante de outro setor de atividade durante a introdução de novos produtos

É possível verificar no Quadro 5.6, que cinco participantes receberam algum tipo de feedback (D2, D11, G4, G8 e G10) e quatro participantes não receberam feedback (D3, G7, C6 e C12) algum nesta etapa. Isso evidencia uma maior interação entre participantes de setores de atividades diferentes quando relacionado com as etapas 1 (apenas um participante recebeu feedback) e 2 (ausência de feedback interfirma).

É interessante notar que o participante C6 não recebeu feedback de participante do outro setor de atividade. Esse participante foi o único desta etapa, que nem deu feedback a participante de outro setor, nem recebeu feedback interfirma. O feedback de C6 quanto à

introdução de novos produtos sempre foi intrafirma, ou seja, C6 recebeu ou deu feedbacks, para participantes da mesma firma que C6 trabalha (firma “B”).

Os participantes G7 (firma “D”) e C12 (firma “B”) além de verbalizarem que não receberam feedback, afirmaram que “para mim enquanto comprador, não existe um contato. Se quiser alguma coisa tem que correr atrás, retorno é coisa complicada. Bem difícil” (G7, trecho de entrevista) e “[...] da indústria, se tu não correr atrás, tu não recebe nenhum feedback” (C12). Essas verbalizações demonstram que esses participantes pediram feedback a algum integrante da indústria e, também, que é complicado receber feedbacks desses participantes. Ambos participantes (G7 e C12) trabalham em função de compras, ou seja, tem contato direto e freqüente com algum integrante da indústria, nas seguintes atividades: (a) ajustar detalhes de quantidade de compras, (b) confirmar preços de produtos, (c) ajustar frete da indústria ao distribuidor, (d) resolver problemas com transporte e (e) resolver problemas com recebimento de produtos da indústria. Como a interação é freqüente, o fato dos participantes G7 e C12 verbalizarem que “tem que correr atrás” para receber algum feedback

Quadro 5.6 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta “você recebeu algum feedback de participante do outro setor de atividade durante a etapa 3a?”, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Receber feedback interfirma	Receber feedback negativo.	Sim, 'olha não está vendendo', 'não está bom', 'o mercado é assim, assim, assim'. Até porque o feedback vem do mercado para a gente.	G4	Indústria
	Receber feedback descritivo.	Ele sempre colocou que o problema era que eles produziam às vezes a mais, que não sei o que, que eles não tinham chegado no ponto de equilíbrio, ainda.	G8	
		Sim, claro. Normalmente quando é dado um retorno é do tipo 'olha está vendendo pouco de determinado produto'. Normalmente por telefone.	G10	
	Receber feedback impositivo	O homem veio aí 'tem que vender?', mas não é bem assim. O mercado não aceita esse tipo de imposição [...] Todos os feedbacks que eu tive nessa área, tem sido no fórceps.	D11	
		Eles ligavam dizendo, 'olha o leite está tanto, a gente está precisando vender, estamos com estoques', 'nós precisamos que vocês passem as cotas dos produtos que vocês vão vender', 'vocês têm que vender[...]	D2	
		Não. A gente só recebia telefonema deles exigindo que vendesse.		
		E pelo telefone às vezes conversava com ele. Mas o que ele colocava é "olha, tem que comprar isso", "tem que fazer isso".	G8	
	Ausência de feedback interfirma.		Não.	D3
Sim, interno. Vender mais.			C6	
Não, da indústria para nós, para mim enquanto comprador, não existe um contato.			G7	
Não. No geral da indústria, se tu não correr atrás, tu não recebe nenhum feedback.			C12	

da indústria, pode indicar que a comunicação com a indústria estaria sendo custosa para os participantes das firmas de distribuição.

É relevante destacar que, dos quatro participantes (D2, D11, G8 e G10) das firmas de distribuição que receberam algum tipo de feedback interfirma, três participantes (D2, D11 e G8) receberam feedback do tipo “impositivo”. Schein (1999) afirma que o feedback pode enfatizar três tipos de informação: positiva, descritiva e negativa, contudo, o pesquisador notou nesta etapa que houve feedback que enfatizou informação impositiva. Em síntese, o feedback impositivo enfatiza informação do que o outro deve fazer em relação ao objetivo. Ou seja, quando houve esse tipo de feedback, nesta etapa, quem o recebeu não percebeu que o outro informava o que estava bom (feedback positivo), nem informava o que estava ruim (feedback negativo), nem descrevia uma situação (feedback descritivo). Quem recebeu o feedback impositivo percebeu sentenças de mando como “passem as cotas dos produtos que vocês vão vender” (D2), “tem que vender” (D11), “tem que comprar isso” (G8) e “tem que fazer isso” (G8).

É relevante destacar algumas decorrências possíveis relacionadas à existência de “feedback impositivo” interfirmas. Durante as etapas 1 e 2, tanto o presidente da indústria, quanto o diretor comercial (D1) e o industrial afirmaram que a indústria estava em uma nova fase, que estaria voltada para o mercado, ou seja, atenderia as necessidades dos clientes. Quando o participante da indústria, G4, responsável pela implementação dessa política verbalizada pela presidência e diretoria da firma industrial “A”, impõe a compra de produtos aos distribuidores (nesse caso o “mercado” para a indústria), há, pelo menos, três decorrências importantes relacionadas a esse tipo de atuação. Primeiro, sua ação é contraditória em relação àquilo que foi verbalizado pela direção da indústria como sendo a nova política da indústria (atender as necessidades do mercado). Segundo, a ação de impor algo ao distribuidor “falsifica” a realidade de vendas, pois a compra de produtos lácteos da indústria pelas firmas de distribuição não decorre do atendimento de necessidades de clientes e consumidores e, sim, do atendimento de necessidades dos integrantes da própria indústria. Terceiro, caso o distribuidor não consiga vender os produtos da indústria, porque esses não atendem as necessidades de clientes e consumidores, o distribuidor pode incorrer em prejuízos que, dependendo do grau, podem até inviabilizar a operação conjunta com a indústria.

d) Mudança de comportamento pessoal por decorrência do “receber feedback” de participante de outro setor de atividade durante a introdução de novos produtos

Conforme pode ser verificado no Quadro 5.7, segundo os participantes que receberam feedbacks, todos mudaram de comportamento por decorrência do “receber feedback” de participante do outro setor de atividade. Entretanto, é relevante notar que os participantes D2, D11 e G8 mudaram de comportamento na direção oposta àquela necessária para atingir os objetivos estratégicos da rede de firmas.

Para os participantes D3, G7 e C12, como houve ausência de feedback, não houve possibilidades de mudança de comportamento por decorrência do receber feedback de participante do outro setor de atividade. Por isso, possibilidades de melhoria de resultados podem demorar mais a ocorrer, até que algum indivíduo dê feedback e, quem receba o feedback, mude seu comportamento na direção a melhores resultados.

Quadro 5.7 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à descrição de "ações que você mudou por decorrência do feedback recebido durante a etapa 3a", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Mudança de comportamento	Mudança de comportamento convergente com os objetivos interfirmas.	Foi revisado preços de alguns produtos lácteos para baixo.	G4	Indústria
		Tentava vender mais.	C6	
		Olha vamos reavaliar o preço, não temos o que fazer, vamos vincular ela a um outro produto para comprar o presunto a tanto, tem que comprar tal produto também.	G10	
		É pressão sobre o próprio vendedor 'ó tu não ta vendendo nada desse produto. Vamos lá, estou precisando de uma ajuda tua'.		
	Mudança de comportamento divergente dos objetivos interfirmas.	O que eu mudo é o seguinte, eu diminuí a quantidade que eu tenho comprado, porque realmente o prazo de validade é extremamente curto.	D11	
		[...] então havia uma pressão, a gente às vezes até comprou, fizemos péssimos negócios para atender a indústria.	D2	
		Bem, os problemas não foram resolvidos. Continuaram acontecendo. Conclusão, a gente parou de trabalhar com os lácteos deles.	G8	
Ausência de mudança de comportamento			C12	
			D3	
			G7	

É interessante notar que, mesmo que o participante C6 não tenha recebido feedback interfirma, esse participante tentou mudar seu comportamento em direção convergente com os objetivos interfirmas, por decorrência do feedback intrafirma. Como o próprio C6 verbalizou,

“eu recebia retorno do G8 e do C12 para fazer ação para vender mais” (trecho de entrevista) e, então, C6 tentava vender mais. Ou seja, G8 recebeu feedback de G4 (feedback interfirma) para vender mais e, então, G8 deu feedback para C6 (feedback intrafirma, pois ambos trabalham na firma “B”) informando que esse necessitava vender mais.

É relevante notar que D2, D11 e G8, integrantes das firmas “B” e “C”, mudaram de comportamento na direção contrária ao da consecução dos objetivos interfirmas, ou seja, aprenderam que era “melhor diminuir a quantidade comprada” (D11) e “parar de trabalhar com os lácteos” (G8). Contudo, vale ressaltar que G8 não mudou de comportamento por decorrência somente dos feedbacks recebidos, mas, também, porque os problemas com a indústria não foram resolvidos. Como o próprio G8 verbalizou em trecho de entrevista, “bem, os problemas não foram resolvidos. Continuaram acontecendo. Conclusão, a gente parou de trabalhar com os lácteos deles”. Para o diretor da firma B (D2), por decorrência dos feedbacks impositivos “[...] a gente às vezes até comprou, fizemos péssimos negócios para atender a indústria”. Ou seja, em um primeiro momento, os integrantes da indústria obtiveram o que esperavam, vender mais. Contudo, o distribuidor (firma “B”) não obteve o que esperava, pois não conseguiu vender (ou vendeu com prejuízo) os produtos que comprou da indústria, incorrendo em prejuízo. No curto prazo a mudança de comportamento pareceu ser convergente com os objetivos interfirmas, contudo, após o período que o distribuidor tentou vender os produtos aos consumidores finais e não obteve sucesso, houve prejuízos tanto à firma de distribuição “B”, quanto à firma industrial “A”. Por exemplo, a firma industrial “A” teve prejuízos porque planejou a produção com base em informações de vendas inválidas (vendas por meio de imposição ao distribuidor, não por existência de demanda real). E a firma de distribuição “B”, porque teve prejuízos financeiros por não conseguir vender os produtos ou porque teve que vendê-los com prejuízo. O fato de indivíduos trabalharem com base em informações inválidas, de acordo com o que consta na literatura (Janis, 1982), pode diminuir a probabilidade de obtenção de resultados bem-sucedidos. Nessa situação específica entre as firmas “A” e “B”, trabalhar com informações inválidas e, ainda, em presença de feedbacks impositivos, parece ter influenciado as firmas a obterem resultados insatisfatórios.

5.3 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “problemas”

a) Principais problemas identificados pelos participantes

Conforme pode ser verificado na Tabela 5.1, os nove participantes entrevistados nesta etapa (D2, D3, D11, G4, G7, G8, G10, C6 e C12) perceberam e verbalizaram um total de setenta e três problemas que consideraram mais relevantes a respeito da atividade: introduzir novos produtos. É importante destacar nessa tabela que o participante G4, gerente de vendas na região sul da indústria e responsável pela coordenação da introdução de novos produtos nessa região, percebeu três problemas principais nesta etapa, ou seja, percebeu 4% dos problemas totais verbalizados pelos nove participantes. Considerando como referência a quantidade média de problemas percebidos por participante, de forma a reduzir o efeito de quantidade de participantes por setor de atividade e por firma, o participante da indústria (G4) verbalizou a menor quantidade média de percepções a respeito de problemas com a introdução de novos produtos. Isso pode ser verificado quando a quantidade média de percepções verbalizadas por G4, total de três percepções, é comparada à quantidade média de percepções verbalizadas por participante da firma que apresenta a segunda menor média de percepções verbalizadas por participante, a firma de distribuição “D”, com média de 6,3 problemas identificados por participante. Ao fazer essa comparação, é possível notar que o

Tabela 5.1 - Distribuição de freqüências de percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos principais problemas na etapa 3a, por firma participante da rede de firmas

	Firma				Total
	A	B	C	D	
Quantidade de problemas percebidos e verbalizados	3	37	14	19	73
Quantidade de participantes	1	4	1	3	9
Quantidade média de problemas percebidos e verbalizados por participante	3,0	9,3	14,0	6,3	8,1

participante da indústria, ainda assim, percebeu 50% menos problemas que a média das percepções verbalizadas pelos participantes da firma de distribuição “D” que menos identificou problemas. Essa constatação, de que o participante G4 percebeu insuficientemente os problemas existentes nesta etapa, pode indicar que o participante buscou insuficientemente

informações a respeito de problemas que ocorreram durante a introdução de novos produtos. A busca insuficiente de informações a respeito de aspectos relevantes da realidade é considerada na literatura (Janis, 1982; Kubo & Botomé, 2001; Souza, Depresbiteris & Machado, 2004) como (a) variável que dificulta a aprendizagem (Kubo & Botomé, 2001; Souza, Depresbiteris & Machado, 2004) e (b) que pode trazer como decorrência baixa probabilidade de resultados bem-sucedidos (Janis, 1982; Souza, Depresbiteris & Machado, 2004).

O primeiro quadro (Quadro 5.8), de um conjunto de dois, construído pelo pesquisador a respeito do aspecto “problemas”, refere-se à pergunta: “Quais os principais problemas você identificou durante a execução das atividades para introduzir novos produtos?”. Essa pergunta teve como objetivo estimular os participantes a verbalizarem suas percepções a respeito dos principais problemas identificados nesta etapa.

É possível observar no Quadro 5.8 as dez categorias que compreendem as setenta e três sínteses de percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos principais problemas ocorridos durante esta etapa. As dez categorias de problemas descobertas pelo pesquisador por meio das percepções verbalizadas pelos participantes são, em ordem decrescente de quantidade de percepções: (1) estratégia de vendas inadequada (16 percepções), (2) entregar produtos insuficientemente (14 percepções), (3) lançar produtos *commoditizados*²⁰ (11 percepções), (4) lançar produtos com apoio insuficiente de marketing (10 percepções), (5) produtos apresentam problemas de qualidade (9 percepções), (6) transferir custos ao distribuidor (5 percepções), (7) conhecer distribuidor insuficientemente (3 percepções), (8) lançar novos produtos em excesso (2 percepções), (9) programação de produção inadequada (2 percepções) e (10) demorar a solucionar problemas (1 percepção).

²⁰Derivação do termo *commodity*. *Commodity* significa, literalmente, “mercadoria” em inglês e, nas relações comerciais internacionais, designa aqueles produtos básicos ou primários como café, açúcar, petróleo, etc. (Sandroni, 1999). Nesta pesquisa, “produto *commoditizado*” designa aquele produto que todos fabricantes fazem de forma igual e, portanto, os preços desses tendem a ter margens de lucro baixas.

Quadro 5.8 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos principais problemas ocorridos durante a etapa 3a, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

(continua)

				Continuação
Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Sector de atividade da firma
Entregar produtos insuficientemente	Indústria entrega produtos lácteos com prazo de validade curto.	Tivemos um grande problema em ricota e queijo minas em função da validade, na realidade, o problema é um produto que não tem muito giro e se fica na gôndola [...]	G4	Indústria
		Indústria entrega produtos lácteos com data de validade curta.	G8	Distribuição
		Indústria entrega produtos com data de validade curta.	G10	
		Clientes como CooperHering, que recebe produtos com data de validade curta, quando o caminhão chega para entregar outros produtos, tem que pegar o produto perto de vencer ou que já venceu.	G7	
		Indústria entrega produtos lácteos com data de validade curta.	D11	
		Indústria entrega produtos lácteos ao distribuidor com data de validade curta.	C12	
	Distribuidor entrega pizzas com embalagem danificada.	Falta de conhecimento talvez no transporte [...] Nas pizzas a embalagem é sensível e acabamos no manuseio dos produtos, acabou danificando a embalagem.	D3	
	Indústria entrega produtos lácteos com prazo de validade vencido.	Indústria entrega produtos lácteos com data de validade vencida.	G8	
	Indústria não entrega produtos pedidos por distribuidores.	Faltaram produtos lácteos para venda.	D2	
		A indústria não tem queijo mussarela suficiente para entregar ao distribuidor.	C6	
		A indústria não tem ricota e queijo minas suficiente para entregar ao distribuidor.		
		Indústria não tem produtos suficientes para entregar para o distribuidor.	G8	
		Pedimos um produto não veio, veio com data errada, falta de produto.	G10	
		[...] a gente fazia pedido, não vinha produto, aí pô ficamos duas, três semanas sem ter produto fatiado, ricota, essa gama de produtos.	C12	
Lançar produtos <i>commoditizados</i>	Produtos lançados são <i>commodities</i> .	O produto leite é um commodity.	G4	Indústria
		Há muitos concorrentes no mercado de pizzas prontas congeladas.	G8	Distribuição
		Queijo minas, todo mundo fabrica queijo minas. Leite, todo mundo fabrica leite. Caixa tetra pak, todo tem embalagem tetra pak. Desnatado e integral, todo mundo tem. Quer dizer, você não tem um diferencial.	D11	
		Concorrência na linha de lácteos é alta.	D2	
		O mercado de leite é um mercado sensível a centavos.	G8	
	Produtos lançados têm preços elevados em relação ao mercado.	Os produtos lácteos não têm preço competitivo no mercado.	D2	
		O leite da indústria é o mais caro no ponto de venda.	C6	
		O preço do leite está caro para que haja uma introdução efetiva no mercado.	C6	
		Indústria vende pizza para distribuidor ao preço que os clientes compram de outras indústrias.	G8	
	Produtos lácteos têm margem de lucro baixa.	A margem de lucro dos lácteos é baixa.	G4	Indústria
		A margem de venda do leite para o distribuidor é quase nula.	G8	Distribuição

Quadro 5.8 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos principais problemas ocorridos durante a etapa 3a, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

				(continua)
Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Lançar produtos com apoio insuficiente de marketing	Indústria lança produtos no mercado sem prover meios para degustação.	A marca dos produtos lácteos da indústria não é conhecida no mercado.	D2	Distribuição
		Indústria não provê amostras de novos produtos para distribuidores fazerem testes no mercado.	D11	
		Indústria não tem uma estratégia de degustação para introdução de novos produtos.	G8	
	Indústria não remunera distribuidor para promover produtos no mercado.	O distribuidor não tem promotor porque não é remunerado para isso.	D11	
	Indústria não provê material suficiente de marketing.	Indústria não tem material de marketing suficiente para suprir aos distribuidores.	G7	
	Informações dos novos produtos não disseminadas na própria indústria.	As informações sobre novos produtos não são disseminadas dentro da própria indústria.		
	Distribuidores desconhecem características dos novos produtos.	Nós não conhecíamos os produtos. Não teve uma degustação, uma apresentação, um treinamento.	D2	
		Quebra de paradigmas de vendedor, resistência cultural. [...] Se ele não tiver as gingas de vendedor para explicar, justificar e comparar com os demais.	G10	
		No início a pizza teve problemas [...] penso até que nós tivemos participação nisso aí. Falta de conhecimento talvez no transporte, orientação ao cliente na armazenagem [...]	D3	
Lançar novos produtos em excesso	Aumento excessivo de novos produtos.	Aumento de portfólio de produtos da indústria parece influenciar efetividade de vendas dos vendedores do distribuidor.	G7	
		A cobrança de vendas de muitos produtos novos nos vendedores dos distribuidores não funciona bem.	G10	
Produtos apresentam problemas de qualidade.	Novos produtos lácteos apresentam problemas de qualidade.	Problemas de qualidade com os produtos lácteos.	D2	
	Novos produtos apresentam problemas de formulação.	Os principais problemas que originaram foi nos lácteos, efetivamente, problemas de formulação. [...] problema de conservação no ponto de venda.	D3	
		Produtos lácteos com problema de salinidade.	D11	
		Firma "D" detecta problema de qualidade na pizza após degustação interna.	G7	
	Sabor de novo produto lácteo não agrada clientes.	O sabor do queijo mussarela não agrada uma parte dos clientes.	C6	
		A maior parte dos clientes da firma B não aprovou a qualidade do queijo mussarela da indústria.	G8	
	Novos produtos lácteos apresentam problema com embalagens.	Deficiência de qualidade nos queijos fatiados pela indústria (interfolhador).	G7	
		Produtos lácteos com problemas na embalagem.	D11	
	Indústria é deficiente no processo de controle de qualidade dos novos produtos lácteos.	Processo de controle de qualidade na indústria de lácteos é deficiente.	D11	

Quadro 5.8 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos principais problemas ocorridos durante a etapa 3a, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Sector de atividade da firma
Estratégia de vendas inadequada	Indústria não tem estratégia clara de vendas.	Me passou muita insegurança. A gente sentia que as pessoas iam de acordo com o vento, não sabiam que direção tomavam.	D2	Distribuição
		Indústria não coordenou as ações desde a indústria até a venda ao cliente final.		
		[...] falta de política bem clara de como trabalhar, com que trabalhar.		
		Indústria não tinha um responsável único para decidir a respeito dos problemas de lácteos.	G8	
		Indústria não tem estratégias específicas para cada distribuidor.	G10	
		Indústria não está voltada para o atendimento das necessidades dos clientes (mercado).	G7	
		Indústria não tem critérios para priorizar o lançamento de novos produtos.		
	Indústria muda estratégias de vendas impulsivamente.	A venda direta da indústria primeiro entregava em três lugares e agora nem mais tem.	G8	
		Indústria muda política de frete da linha de laticínios.	D11	
		Indústria muda diversas vezes política de vendas de lácteos.		
		As políticas de vendas da indústria mudam sem conversa prévia sobre as consequências da mudança para o distribuidor.		
	Indústria apresenta estratégia de preços inadequada.	E complicado conversar com o pessoal da indústria porque eles não têm flexibilidade de preços. Eles impõem uma tabela e aquela tabela eles não tem como melhorar.	C12	
		E simplesmente às vezes você recebe um folder, às vezes uma circular [...]. Simplesmente entrega, dá o preço e manda você vender.	D11	
		[...] ausência de uma estratégia de menor preço para todo mundo conhecer o produto e ver se é bom mesmo.	G8	
		Indústria não acompanha variação de preços do mercado de lácteos.		
		Indústria adota estratégia de preços equivocada para lançamento de novos produtos.	G7	
Conhecer distribuidor insuficientemente	Desconhecimento do mercado do distribuidor.	Indústria não conhece mercado do distribuidor.	D11	
		Indústria não conhece aspectos importantes do mercado do distribuidor.	C12	
	Não aproveitar conhecimento prévio de distribuidor.	Indústria não aproveita conhecimento de firma D na produção de queijos fatiados.	G7	
Demorar a solucionar problemas	Indústria demora a solucionar problemas.	Indústria demorou a solucionar problemas com produtos lácteos.	D3	
Programação de produção inadequada	Programação de produção de lácteos inadequada.	Indústria não tem programação de produção de lácteos adequada.	C12	
		Programação de compras do distribuidor para a indústria não é cumprida pela indústria.		
Transferir custos ao distribuidor	Indústria repassa custos de introdução de novos produtos a distribuidores.	Indústria repassa entregas de leite venda direta para distribuidor sem a devida compensação financeira.	G8	
		Distribuidor arca com os custos de amostra dos novos produtos nos clientes.	D11	
		Começamos vendendo os produtos CIF, a exemplo de que todo mundo faz isso, nos laticínios. [...] de uma hora para outra, porque acharam que estavam vendendo muito e o preço estava barato [cortaram o frete].		
		[...] quando o caminhão chega para entregar outros produtos, tem que pegar o produto perto de vencer ou que já venceu. Mas G4 fala 'Ah, não tem troca, não tem troca, não tem troca'. Então nós assumimos [...]	G7	
		Existem linhas dessas que nós tivemos dificuldades e estamos tendo dificuldades. Mas foi feito, inclusive, um esforço acho que acima do necessário, inclusive de subsídio de preço para tentar por no mercado.	G10	

É possível observar no Quadro 5.8, que o participante da indústria, G4, percebeu problemas em duas categorias, (a) “entregar produtos insuficientemente” e (b) “lançar produtos *commoditizados*”. De acordo com esse participante, a indústria “teve um grande problema em ricota e queijo minas em função da validade, na realidade, o problema é um produto que não tem muito giro e se fica na gôndola há **trocas**” dos clientes e, portanto, há prejuízo financeiro para a indústria. Além disso, G4 percebeu que “o produto leite é um *commodity*” e que “a **margem de lucro** dos [produtos] lácteos é baixa”. É relevante notar que as três percepções de G4, a respeito de problemas ocorridos durante a etapa 3a, destacam fatores relacionados às características financeiras (custo e margem de lucro) na introdução dos novos produtos. Por exemplo, produtos com pouco giro (poucas vendas) originam trocas dos clientes e, isso, resulta em custo para a indústria. Quando G4 ressalta que o produto leite é *commodity* e, ainda, que a margem de lucro desses produtos são baixas, percebe com maior intensidade os problemas com a margem de lucro dos novos produtos lácteos. Além desses problemas verbalizados por G4, participantes das firmas de distribuição perceberam outros tipos de problemas relacionados com “qualidade insuficiente dos produtos”, “apoio insuficiente de marketing”, “estratégia de vendas inadequada” e “entregar produtos insuficientemente”, ou seja, problemas relacionados mais diretamente à qualidade sensorial do produto, estratégia inadequada e serviços insuficientes. O fato de G4 ter percebido e verbalizado, principalmente, problemas relacionados à dimensão financeira, quando havia problemas relacionados às mais diversas dimensões, pode indicar que havia pressão externa (de integrantes da própria indústria) para a redução de custos ou aumento de margem de lucro nos produtos lácteos. Em outras palavras, G4, pressionado por resultados financeiros de curto prazo, pode tender a perceber as informações que têm mais relação com problemas financeiros, em detrimento dos demais problemas existentes com a atividade de introduzir novos produtos. Quando isso ocorre, integrantes da indústria podem focar alguns tipos de aspectos de uma situação e integrantes das firmas de distribuição focar outros tipos de aspectos da mesma situação. Caso os integrantes das diferentes firmas não definam em conjunto e adequadamente a situação, há menor probabilidade de que esses indivíduos produzam bons resultados (Schein, 1999).

Quando um participante como G4, que tem determinado poder de decisão em uma firma, percebe com maior intensidade problemas que estão relacionados com o resultado financeiro (que é consequência de uma série de ações coordenadas antecedentes), o participante pode incorrer em erro no processo de solução de problemas. Esse erro pode

ocorrer pois o participante (pressionado por resultados de curto prazo) dirige sua atenção para soluções lineares causa-efeito, em outras palavras, aquelas soluções que simplificam a realidade em um grau extremo, onde apenas uma causa corresponde a apenas um efeito (e vice-versa) e que pode solucionar “rapidamente” seu problema. Por exemplo, se o objetivo da indústria é “aumentar vendas” como foi verbalizado por D1 na etapa 2, nada mais natural que G4 exija dos distribuidores maiores compras pois, assim, a venda da indústria aumenta. É possível constatar essa característica de G4 quando esse participante fala impositivamente (ver Quadro 5.3) e quando os participantes das firmas de distribuição recebem feedbacks impositivos (ver Quadro 5.6) como ““nós precisamos que vocês passem as cotas dos produtos que vocês vão vender”, ‘vocês têm que vender’” (D2, Quadro 5.6), “o que ele colocava é ‘olha, tem que comprar isso’, ‘tem que fazer isso’” (G8, Quadro 5.6), “o homem veio aí ‘tem que vender?’, mas não é bem assim” (D11, Quadro 5.2 e 5.6), “a indústria exigiu que nós trabalhássemos com o produto mas não tinha, não dava um retorno para nós” (C6, Quadro 5.2) ou “eles, mais ou menos assim, parece que eles decidem, a opinião deles é a que vale” (G7, Quadro 5.2). Ou seja, a indústria necessitava aumentar vendas, então, a solução do participante G4 era falar impondo ou ordenando ou comandando aos distribuidores que comprassem mais. Portanto, uma causa (indústria necessita aumentar vendas de produtos), uma solução (impor ao distribuidor comprar mais produtos) e um efeito (indústria vende mais). Contudo, a “realidade” é mais complexa do que parece ser para G4. Como os distribuidores iriam aumentar compras (para a indústria vender mais) se os produtos pedidos à indústria (1) não eram entregues (D2, G8, G10, C6 e C12) e (2) eram entregues com data de validade curta (D11, G8, G10 e C12)? Esses dois fatores, inclusive, inviabilizavam a venda dos produtos da indústria pelos distribuidores, em seus respectivos mercados.

A categoria onde houve maior quantidade de percepções verbalizadas pelos participantes (D2, D11, G7, G8, G10 e C12) que representaram as três firmas de distribuição, foi a categoria denominada de “estratégia de vendas inadequada”. Desses seis participantes, somente D2 e D11 participaram das etapas 1 e 2, que antecederam a etapa de introdução de novos produtos. Portanto, os gerentes G7, G8 e G10 e o coordenador de compras C12, não participaram das etapas antecedentes à introdução de novos produtos (etapa 3a). Como (a) são esses participantes (G7, G8, G10 e C12) que implementam efetivamente o plano estratégico e (b) têm uma vivência de trabalho mais específica e diferente que a dos diretores D2 e D11, sua participação durante as etapas antecedentes poderia ter facilitado a identificação de alguns problemas antes mesmo da etapa de introdução de novos produtos. Isso pode indicar que

houve participação inadequada de pessoas-chave que participaram da etapa 3a, que deveriam ter participado, também, das etapas 1 e 2.

Conforme pode ser verificado no Quadro 5.8, todos os participantes da pesquisa nesta etapa (D2, D3, D11, G4, G7, G8, G10, C6 e C12), tanto indústria quanto distribuição, perceberam pelo menos um aspecto relacionado a problemas com entregas de produtos de forma insuficiente (foi única categoria que apresentou essa característica). Ou seja, houve convergência ampla e irrestrita das percepções a respeito dessa categoria de problemas. Entretanto, com respeito às subcategorias componentes dessa categoria, não houve consenso, pois a maior parte das percepções dos distribuidores concentrou-se nos problemas de (1) “entrega de produtos lácteos com prazo de validade curto” e (2) “entrega aos distribuidores de produtos pedidos à indústria de forma incompleta”.

Vale ressaltar que pelo menos um participante de cada firma da distribuição (D11, firma C; G8, firma B; G7 e G10, firma D), percebeu que a indústria estava “transferindo custos de introdução de novos produtos” aos distribuidores sem as compensações financeiras necessárias. Essa percepção diverge dos resultados que deveriam ocorrer em uma rede de firmas onde a estratégia de cooperação estivesse implementada. Essa estratégia deveria propiciar, em princípio, diminuição de custos de transação para as firmas que resolvessem transacionar dessa forma (Farina, 1999; Zylbersztajn, 1999c; Bialoskorski Neto, 2004; Chaddad, 2004; Claro & Claro, 2004).

b) Decisões e ações conjuntas dos participantes para corrigir os problemas identificados na etapa 3a

O segundo quadro (Quadro 5.9) construído pelo pesquisador a respeito do aspecto “problemas”, refere-se à pergunta: “Qual sua avaliação a respeito das decisões e ações conjuntas para corrigir esses problemas?”. Essa pergunta teve como objetivo estimular os participantes a verbalizarem suas percepções a respeito de decisões e ações conjuntas utilizadas para corrigir problemas percebidos nesta etapa. No Quadro 5.9, dispostas em três categorias, estão as nove sínteses de percepções verbalizadas pelos participantes a esse respeito.

Quadro 5.9 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "qual sua avaliação a respeito das decisões e ações conjuntas para corrigir os principais problemas identificados na etapa 3a?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Ausência de ações conjuntas	Ausência de ações conjuntas para solucionar problemas.	Não houve nada nesse sentido.	D2	Distribuição
		Não houve resolução de problemas realizado conjuntamente.	G8	
		A única coisa que nós recebemos aqui do G4 foi a primeira visita, quando ele veio falar do efetivo lançamento do produto que estava no mercado e, depois, só veio cobrar venda.	D11	
	Processo para solucionar problemas realizado internamente.	Tomamos internamente na firma.	C12	
Ações conjuntas interrompidas prematuramente	Ações para solucionar problemas conjuntos interrompidas prematuramente.	Mas é difícil sabe, não tem retorno. Não tem retorno, eu penso que o marketing da indústria é muito fraco sabe.	G7	Distribuição
		Sim. Na verdade a pessoa com a qual eu conversei, é uma pessoa nova. Mas eu achei que é o normal do ser humano, que é se defender. Ele não pensou na indústria. Ele pensou: 'Como vou fazer para convencer esse cara que nosso posicionamento atual está certo?'.	G10	
Ações conjuntas baseadas no modo de ação reativo	Ações conjuntas para solucionar problemas baseadas no modo de ação reativo.	Claro, tem um momento que tem determinados situações que não se tem o que fazer. Não dá porque está fora de mercado, está fora de preço e, principalmente, tratando-se de preços, a gente procurava posicionar um pouco.	G4	Indústria
		A indústria se prontificou a resolver esses problemas [lâcteos e pizzas]. No momento que começamos a relatar essas dificuldades, [...] eles se prontificaram a solucionar esses problemas.	D3	Distribuição
		Indústria mexeu no preço, contudo estipulou um volume de compra que não foi aceito pelo mercado.	C6	

Conforme pode ser observado no Quadro 5.9, quatro participantes (D2, D11, G8 e C12) que representam as firmas de distribuição “B” e “C”, perceberam que não houve decisões e ações conjuntas para corrigir problemas desta etapa. Desses quatro participantes, o participante C12 verbalizou que procurou solucionar problemas em nível intrafirma, enquanto os demais distribuidores não perceberam que houve solução conjunta de problemas.

Os participantes G7 e G10, ambos da firma de distribuição “D”, tentaram promover ações para solucionar problemas que tinham com a indústria. Contudo, essas ações foram interrompidas em estágios iniciais da solução conjunta de problemas, por dois tipos de comportamento de integrantes da indústria, identificados pelos participantes das firmas de distribuição: (a) não dar retorno a respeito de problemas relatados pelo distribuidor e (b) defender ponto de vista sem analisar problema. O comportamento de “não dar retorno” foi

identificado pelo gerente de compras G7, quando esse afirmou que, ao relatar problemas a integrantes da indústria (início do processo de solução de problemas), não havia retorno desses. De acordo com G7, “é difícil sabe, não tem retorno. Não tem retorno, eu penso que o marketing da indústria é muito fraco sabe”. Por sua vez, o gerente de vendas G10, identificou o comportamento “defender ponto de vista” quando, ao relatar problema a integrante da indústria, G10 afirmou que “eu achei que é o normal do ser humano, que é se defender. Ele não pensou na indústria. Ele pensou: ‘Como vou fazer para convencer esse cara que nosso posicionamento atual está certo?’”.

Os participantes D3, G4 e C6 verbalizaram que houve algum tipo de ação conjunta para solucionar problemas. Essa ação conjunta para solucionar problemas, verbalizadas por esses participantes, parece basear-se no modo de ação reativo dos participantes, conforme a referência de graus de ação de Kim (1999). Esse autor, em exame a respeito do pensamento sistêmico, elaborou cinco graus (ou modos) de ação que um indivíduo pode ter frente a determinadas situações. Os modos de ação mais básicos, chamados por Kim de “reativo” e “adaptativo”, correspondem àquele modo de ação onde (a) o indivíduo reage ao problema oferecendo uma solução imediata e automatizada que não resolve o problema, apenas o ajusta no curto prazo (reativo) e (b) o indivíduo percebe algum padrão de ocorrência de determinado problema em um período de tempo e, então, adapta o processo para maximizar os resultados dentro desse padrão de ocorrência, contudo, não o altera (adaptativo). Os outros três modos de ação (“criativo”, “reflexivo” e “generativo”) correspondem à ação do indivíduo que altera os padrões do sistema onde o problema ocorre e, também, altera a forma como o indivíduo percebe (ou conhece) os problemas e o sistema. O tipo de ação “reativo” para solucionar problemas pôde ser verificado nas percepções verbalizadas por D3, G4 e C6 a respeito de tentativas de resolver problemas em conjunto. Por exemplo, o participante D3 afirmou que quando havia problemas nos novos produtos lançados pela indústria, essa “se prontificou a resolver esses problemas [com os novos produtos lácteos e pizzas]. No momento que começamos a relatar essas dificuldades, [...] eles se prontificaram a solucionar esses problemas”. Em outras palavras, D3 identificava o problema e, então, sua ação automática e imediata era relatar o problema a algum integrante da indústria. O participante da indústria, G4, também solucionou alguns problemas conjuntos de modo reativo. Isso pôde ser observado quando esse participante verbalizou que “tem determinadas situações que não se tem o que fazer. Não dá porque está fora de mercado, está fora de preço e, principalmente, tratando-se de preços, a gente procurava posicionar [ajustar preço] um pouco”. Em síntese, a

situação ocorria com G4 da seguinte maneira: (1) o distribuidor relatava que o preço de algum produto lácteo da indústria estava alto em relação a produto similar de indústrias concorrentes; (2) então, a ação de G4 - automática e imediata - era ajustar, para baixo, o preço do produto para o distribuidor. Em outra situação que houve necessidade de solução conjunta de problemas, desta vez verbalizada por C6, o modo de ação para resolver o problema também pareceu ser reativo. A situação ocorrida com C6 pode ser sintetizada da seguinte forma: (1) cliente relatou para C6 que um produto da indústria estava com preço alto; (2) então, a ação automática e imediata de C6 foi relatar para integrante da indústria, que o preço do produto da indústria estava alto. Ou seja, a causa de não vender determinado produto para um cliente, foi identificada por C6, como “preço alto”. E, ainda, a solução para esse problema “só” poderia ser “baixar preço” pois, assim, C6 venderia para o cliente. Como C6 não tinha autonomia para baixar preços naquele cliente, a “solução” imediata de C6 foi tentar resolver o problema conjuntamente com integrante da indústria. Quando o participante da indústria, G4, recebeu a informação de que o preço de determinado produto “estava alto”, a ação de G4, automática e imediata, foi ajustar o preço para baixo com o objetivo de vender ao cliente determinada quantidade de produto. Por fim, C6 voltou a conversar com o cliente a respeito da proposta realizada por G4 (baixar preço desde que cliente comprasse determinada quantidade de produto) e, então, o cliente respondeu que, ainda assim, não aceitava a proposta. Nessas situações, onde a causa principal da situação-problema parecia ser “preço” (pelo menos da perspectiva dos participantes), em momento algum houve relato dos participantes das firmas de distribuição e da indústria, a respeito de maneiras de agir que influenciassem os participantes a refletir de forma diferente como perguntar, por exemplo, “por que temos que baixar os preços de nossos produtos?” ou “estamos com problemas de qualidade no produto que motive a necessidade de baixar preços?” ou “o cliente que você ofereceu o produto está posicionado entre aqueles que são nossos clientes-alvo?”.

6

CARACTERÍSTICAS DE INTERAÇÕES ENTRE GESTORES DA INDÚSTRIA E DAS FIRMAS DE DISTRIBUIÇÃO NO PROCESSO DE ABRIR NOVOS CLIENTES

A etapa 3b do processo de aprendizagem da implementação do plano estratégico de mercado e vendas da indústria, nomeada pelo autor de “execução das atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas: abertura de novos clientes”, foi realizada nas regiões de Santa Catarina onde os distribuidores das firmas de distribuição “B” e “D” operam.

Quadro 6.1 - Algumas características da etapa de "execução de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas: abertura de novos clientes" (Etapa 3b)

Ambiente	Em restaurantes, sala de atendimento de varejistas, sala dos distribuidores, na sala de gerente da indústria e no deslocamento entre escritório e clientes, entre outros, em cidades do litoral de Santa Catarina.
Nível hierárquico dos participantes (a)	Diretores (2), Gerentes (1) e Coordenadores (2)
Período	entre 01/11/2004 e 08/05/2005
Quantidade de participantes da indústria	01
Quantidade de participantes das firmas de distribuição	04
Quantidade de firmas da indústria	01
Quantidade de firmas da distribuição	02

(a) O número entre parênteses refere-se à quantidade total de participantes nesta etapa, por nível hierárquico.

O objetivo comum desta etapa foi “abrir novos clientes”. É necessário ressaltar que a atividade “abrir” compreende, para esta pesquisa, as atividades de “cadastrar novos clientes”, “vender aos novos clientes” e “prestar serviços” a esses. Os “novos clientes” selecionados pelos integrantes da rede de firmas para a atividade inicial de “abertura” deveriam preencher

alguns critérios como (a) representar o setor econômico “varejo”²¹, especificamente, clientes do tipo “redes de supermercados”, (b) não poderia ter sido atendido anteriormente pela indústria ou pelas firmas de distribuição e, uma vez aberto, (c) não poderia ser cliente da indústria ou das firmas de distribuição há mais de seis meses. O gerente de vendas da indústria para a região sul (G4) cadastrou, em Santa Catarina, a rede de supermercados “Y”, que contava com três lojas no estado. Uma dessas lojas estava presente na região de atendimento da firma de distribuição “B” e as outras duas na região correspondente à firma de distribuição “D”. Quando o novo cliente “Y” foi cadastrado por G4, os integrantes das firmas de distribuição “B” e “D” deveriam vender e prestar alguns tipos de serviços à indústria em cada uma das lojas desse cliente como, por exemplo, (a) controlar estoques de produtos nas lojas dos clientes, (b) negociar produtos com os compradores das lojas, (b) fazer os pedidos de produtos para os clientes, (c) passar os pedidos de venda dos clientes para a indústria, (d) abastecer os produtos nas lojas dos novos clientes, (e) acompanhar consistência entre o que foi vendido e o que foi entregue na loja, (f) resolver problemas com devoluções de produtos que ocorrem na loja e (g) gerenciar as atividades dos promotores de vendas nas lojas, entre outros. Os novos clientes menores, presentes somente em subregiões do estado de Santa Catarina, como por exemplo a subregião de Blumenau ou de Florianópolis, foram abertos pelos próprios distribuidores, sem intervenção de integrantes da indústria.

Os dados referentes à abertura de novos clientes foram coletados por meio de entrevistas com os participantes e, como pode ser observado no Quadro 6.1, as perguntas foram feitas com base nos acontecimentos do período de 01/11/2004 a 08/05/2005. As entrevistas foram realizadas com dois diretores das firmas de distribuição “B” e “D” (D2 e D3), o gerente de vendas para a região sul da indústria (G4) e dois coordenadores da firma “B” (C6 e C12), que atenderam especificamente a loja do supermercado “Y”, em Florianópolis. Nesta etapa, a firma de distribuição “C” não teve participante que a representasse, pois não foi permitida a entrevista com o gerente dessa firma que abriu redes de supermercado na sua região de atuação. Por consequência, o pesquisador não teve acesso aos dados. As perguntas de entrevista englobaram três aspectos principais: comunicação, feedback e problemas.

²¹ O termo “varejo” designa as firmas que têm sua atividade comercial situada no elo final de um sistema agroindustrial, transação “T5” entre clientes e consumidores (ver Figura 1.5). “Geralmente, é no varejo que os consumidores obtêm as mercadorias de que necessitam para reproduzir sua vida individual e social” (Sandroni, 1999, p. 628). Como exemplos de firmas que atuam no varejo temos os supermercados, mini-mercados, farmácias, empórios, padarias, açougues, lojas de conveniência e clubes de compras.

6.1 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “comunicação”

a) Fatores que facilitaram a comunicação na etapa 3b

É possível observar no Quadro 6.2 as duas categorias que compreendem as cinco sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação durante a etapa 3b. Dessas percepções, uma (20%) foi verbalizada pelo participante da indústria (G4), quatro (80%) foram verbalizadas pelos participantes das firmas de distribuição (D2, D3, C6 e C12). Dessas quatro percepções dos participantes das firmas de distribuição é relevante notar que duas correspondem à percepção de que não houve fatores que facilitaram a comunicação.

Quadro 6.2 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação na etapa 3b, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Sector de atividade da firma
Disponibilizar tempo	Disponibilidade de tempo dos distribuidores para conversar.	Disponibilidade. Estar disponível para diálogo e para negociação.	G4	Indústria
	Disponibilidade de G4 acompanhar a abertura dos novos clientes.	A presença de G4 acompanhando a abertura dos novos clientes.	D3	Distribuição
	G4 utilizar celular.	A única coisa que facilitou foi o celular. Porque se não fosse o celular, ficava totalmente perdido quando não conseguia falar com ele.	D2	
		Nenhum.	C6	
		Fatores que facilitaram a comunicação?	C12	

Os coordenadores C6 e C12 perceberam que não houve fator que facilitou a comunicação. Isso pode ser verificado quando C6 respondeu “nenhum” e C12 perguntou “fatores que facilitaram a comunicação?” e não conseguiu lembrar nenhum fator que tivesse facilitado. O fato dos coordenadores da firma de distribuição “B” não perceberem fatores facilitadores de comunicação é relevante, pois são esses participantes que efetivamente interagem com integrantes dos novos clientes desempenhando atividades como (a) efetivar o pedido de compras do cliente, (b) promover produtos, (c) controlar estoques, (d) gerenciar promotores de produtos e (e) resolver problemas diversos dentro da loja do novo cliente. Por esses motivos C6 e C12 necessitam conversar frequentemente com o gerente de vendas da indústria (G4), pois necessitam coordenar ações conjuntas interfirmas de forma que os

objetivos de atender bem, manter e aumentar vendas na loja do supermercado “Y” sejam atingidos. Como coordenar ações conjuntas se, de acordo com as percepções de C6 e C12, não há fatores que facilitam a comunicação interfirmas? Como atingir resultados relevantes para a rede de firmas frente a uma situação como essa?

Tanto o participante da indústria (G4), quanto D2 e D3 das firmas de distribuição, perceberam que o “disponibilizar tempo para conversar” facilitou a comunicação. Nessa categoria, cada participante identificou o fator facilitador “disponibilizar tempo” por meio de três características diferentes. Por exemplo, para D2, disponibilizar tempo para conversar por meio de celular foi fundamental para que esse pudesse solucionar problemas no novo cliente aberto. Como o próprio D2 afirmou em trecho de entrevista, “porque se não fosse o celular, ficava totalmente perdido quando não conseguia falar com ele. Porque eram inúmeros problemas que aconteciam de tabelas, de preços, de produtos não cadastrados” que D2 necessitava resolver por meio de interação com G4. Para o distribuidor D3, o fato de G4 disponibilizar tempo para “acompanhar a abertura de novos clientes” junto com seu pessoal, foi o fator que facilitou a comunicação. Por sua vez, o gerente de vendas para a região sul (G4) também percebeu o mesmo em relação aos distribuidores D2 e D3. Para esse, todos estavam disponíveis para diálogo e para negociação.

b) Fatores que dificultaram a comunicação na etapa 3b

É possível observar no Quadro 6.3 as três categorias que compreendem as dez sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação durante a etapa 3b. Dessas percepções, uma (10%) foi verbalizada pelo participante da indústria (G4) e nove (90%) pelos participantes das firmas de distribuição.

O participante da indústria (G4) percebeu que a resistência de D2 à mudança foi um fator que dificultou a comunicação. Para esse participante “houve uma resistência de D2, até pelo conhecimento que tem, saber que não é muito fácil”. O participante D2, efetivamente, é o único desta etapa que tem conhecimento prévio de atendimento às redes de supermercados. Há dezoito anos esse participante atende, por meio da firma de distribuição “B”, redes de supermercados no estado de Santa Catarina como, por exemplo, a maior rede de supermercados do estado, designada de “X”. Os procedimentos dos integrantes da firma de

distribuição “B”, para atender as redes de supermercados, estavam padronizadas da seguinte forma: (1) o coordenador de compras da firma de distribuição “B”, C12, comprava produtos da indústria, (2) o profissional de vendas negociava produtos junto aos compradores das redes de supermercados, (3) depois de efetuada a negociação, o pedido de venda, onde constavam os produtos vendidos, era faturado com nota fiscal da própria firma de distribuição “B”, que (4) entregava o pedido, com veículos próprios, em cada loja das redes de supermercados onde, finalmente, (5) os promotores de vendas abasteciam os produtos nas gôndolas dessas lojas, de forma que o consumidor tivesse a disposição o produto da indústria. Com esses procedimentos, os integrantes da firma de distribuição “B” tinham o controle de todas as informações da transação entre distribuidor e rede de supermercado como, por exemplo, (a) contas a receber, (b) prazo de entrega, (c) quantidade vendida, (d) serviços prestados, (e) trocas nas lojas, (f) giro de vendas em cada loja, (g) preços ajustados e (h) margem de lucro. Portanto, todas as informações ficavam centralizadas no distribuidor, o que proporcionava visibilidade total, aos integrantes da firma de distribuição “B”, de aspectos relevantes da transação. De acordo com os novos procedimentos de transação com as redes de supermercado, propostos pelos integrantes da indústria, a firma de distribuição “B” somente venderia os produtos ao novo cliente. A indústria passaria a ter um papel mais predominante na transação, sendo responsável por (1) faturar os pedidos da rede de supermercado com sua nota fiscal, (2) entregar, (3) promover e (4) controlar contas a receber. Por consequência, com esses novos procedimentos para transacionar com as redes de supermercados, haveria maior visibilidade do todo, para os integrantes da indústria. Os integrantes da firma de distribuição “B”, por sua vez, ficariam com poucas informações do processo e perderiam, ainda, o controle da margem de lucro. Portanto, ficariam dependentes (a) de informações que somente integrantes da indústria teriam e (b) das comissões sobre vendas oferecidas por esses. Segundo os estrategistas da indústria, essa mudança de forma de atuação seria uma das condições que facilitaria a abertura de novos clientes. Como nem indústria, nem distribuidores tinham conhecimento sobre essa nova forma de atuação conjunta, o desafio foi aprender como atuar nessa nova estrutura de transação elaborada pelos estrategistas da indústria. Assim que as ações conjuntas foram iniciadas entre indústria e firma de distribuição “B”, para atender a loja do supermercado “Y”, em Florianópolis, para D2, que tinha conhecimento prévio em relação ao atendimento às redes de supermercados, essa nova estrutura de transação estava confusa. De acordo com o próprio participante D2,

não houve uma conversa realmente explicando como iria funcionar, uma reunião dizendo ‘olha, vai funcionar assim, assim, a tabela está aqui’, não. [...] Olha, muito

confuso. Totalmente confuso. Isso eu senti e a própria gerente de negócios do supermercado “Y”. Olha, **totalmente diferente da maneira como a gente atua**. (D2, trecho de entrevista, negrito nosso).

De acordo com pesquisadores (Argyris, 1992; Schein, 1993a; Pozo, 2002; Macêdo et al, 2005), o fato de um indivíduo ter conhecimentos prévios a respeito de um aspecto específico pode gerar resistência por parte desse, dificultar a comunicação e, inclusive, prejudicar os resultados de aprendizagem.

Quadro 6.3 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação na etapa 3b, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Resistir a mudança	Distribuidor resiste mudar forma de atuação em novo cliente aberto.	Nós temos um exemplo, vamos falar de D2, no momento em que foi falado com o "Y", houve uma resistência de D2, até pelo conhecimento que tem, saber que não é muito fácil.	G4	Indústria
Informar insuficientemente	Indústria não informa os distribuidores a respeito de aspectos relevantes da atuação conjunta.	Uma conversa realmente explicando como iria funcionar, uma reunião dizendo 'olha, vai funcionar assim, assim, a tabela está aqui', não. [...] O próprio coordenador tinha problemas na tabela [de preços].	D2	Distribuição
		Para você ver o nível de falta de comunicação, de diálogo. Saia um encarte e o coordenador (G4) e nós, não estávamos sabendo que o produto ia sair no encarte. Então realmente é grave.		
		A troca acabou sobrando para o distribuidor, que somos nós e esse fator, não ficou bem claro a comunicação entre indústria e distribuidor.	D3	
	Indústria demora a dar respostas a participantes da distribuição.	Toda a vez que tínhamos problemas, tínhamos que conversar com G4 e G4 falava que tinha que falar com Porto Alegre. E aí as respostas demoravam para vir [...]	D2	
		Só uma vez que deu problema com a entrega do "Y" que não foi mercadoria que ele ["Y"] estava esperando, levou dois dias para ele [G4] me dar um retorno.		
Culpar outros	Integrantes da indústria culpavam outros integrantes da indústria por problemas que ocorriam.	A explicação que ele me deu foi essa. Ele [G4] não deu retorno antes porque o pessoal de São Paulo também não deu retorno para ele. Ele poderia ter me ligado mais para obter mais informações.		C6
		O pessoal da indústria culpava outras unidades da própria indústria pelos problemas que aconteciam.		
	Indústria culpava distribuidores por problemas que ocorriam.	O que eu via no "Y" assim, exclusivamente, com o pessoal da indústria, era que eles queriam botar a culpa no distribuidor, nós que erramos.	C12	

Para os participantes D2, D3 e C6 os integrantes da indústria informaram insuficientemente os distribuidores, a respeito da forma de atuação conjunta. Para esses participantes a ação de “informar” foi insuficiente em dois fatores principais: (a) não informar aspectos relevantes de atuação conjunta e (b) demorar a informar os distribuidores.

Quanto ao não informar aspectos relevantes de atuação conjunta, para D2, faltaram informações (a) a respeito de preços para as redes de supermercados e (b) de promoções que a indústria fazia nesses. Isso pode ser verificado pelas verbalizações de D2 em trechos de entrevista como: “o próprio coordenador [G4] tinha problemas na tabela [de preços]” e “o coordenador da indústria não sabia se os preços cadastrados no novo cliente estavam corretos com os preços praticados pela indústria”. Além disso, D2 afirmou que quando “saía um encarte, o coordenador (G4) e nós, não estávamos sabendo que o produto ia sair no encarte. Então realmente é grave”. Especificamente nessa última situação, quando há promoções de produtos em redes de supermercados (chamado de “encarte”) deflagradas pelos integrantes da indústria, é relevante notar que alguns procedimentos (conjunto de ações seqüenciadas necessárias à consecução de uma meta) têm que ser executados pelos integrantes das firmas de distribuição **antes** dos integrantes da indústria deflagrarem o encarte como, por exemplo, (a) verificar a data de início da promoção do produto, (b) prever uma quantidade mínima de estoque do produto para abastecer a loja, (c) verificar se a indústria tem estoque para abastecer a loja do cliente, (d) prever qual será o prazo de entrega da quantidade mínima de produto desde a indústria até a loja do cliente, (e) fazer o pedido à indústria com a antecedência necessária para que o produto chegue antes do início da promoção e (f) informar o promotor de vendas da loja que determinado produto entrará em promoção. Quando alguns desses procedimentos não são executado previamente ao lançamento de encartes nos novos clientes, os resultados podem ser insatisfatórios para a rede de firmas e para o próprio cliente. Por sua vez, para o diretor da firma de distribuição “D” (D3), a “informação insuficiente” foi percebida quando esse teve que assumir os custos de troca de produtos vencidos nas redes de supermercados. De acordo com o próprio participante,

a dificuldade foi não só por nós, a própria indústria não tinha essa cultura de abrir grandes clientes e ali acabou ocasionando algumas divergências, como foi o caso de trocas de produtos. Chegou na hora H, isso não havia sido pactuado ou conversado com mais clareza e chegou no momento da reposição do produto ‘opa, tem troca, como é que faz?’. Alguns aspectos nesse sentido não ficaram muito claros, em quem efetivamente absorvesse essa troca. A troca acabou sobrando para o representante, que somos nós e esse fator, não ficou bem claro na comunicação entre indústria e distribuidor. (D3, trecho de entrevista).

Nessa situação específica verbalizada por D3, quando determinados tipos de produtos alimentícios passam do prazo de validade na área de vendas de uma loja de uma rede de supermercados, essa devolve o produto ao responsável pela venda. Como indústria e distribuidor não ajustaram, previamente à venda, quem seria o responsável por arcar com os custos das trocas no novo cliente, os custos com essas trocas foram pagos pela firma de distribuição “D”. Portanto, a troca de informações insuficiente interfirmas (entre integrantes da indústria e da firma de distribuição “D”) resultou em custos não esperados para apenas uma das firmas participante da rede de firmas, a firma “D”.

Um outro aspecto que dificultou a comunicação entre integrantes da indústria e integrantes das firmas de distribuição foi a característica de “culpar outros” por problemas que ocorreram na abertura de novos clientes. Os participantes C6 e C12, ambos da firma de distribuição “B”, perceberam que na ocorrência de uma situação-problema interfirmas, integrantes da indústria “culparam o distribuidor pelo problema” ou “culparam outros [integrantes de] setores da própria indústria pela ocorrência da situação-problema”. De acordo com C12, em trecho de entrevista, “o que eu via na abertura do novo cliente, assim, exclusivamente, com o pessoal da indústria, era que eles queriam botar a culpa no distribuidor, nós que erramos”. Por exemplo, em uma situação que um integrante da área comercial da indústria “esqueceu” de passar um pedido de compra, feito por C12, para a área de produção da indústria, o integrante da indústria que “esqueceu” de passar o pedido disse para C12 que

a culpa era do distribuidor pois ‘você passaram 12:10 o pedido. Aí o cara responsável da unidade não estava aqui’. Aí nós pegávamos dados e fatos, pegava todos os dados, ó nós passamos certo. [...] Então, chega uma hora que começava a acumular muito. Eles não queriam assumir a responsabilidade. Eles passavam a responsabilidade para o distribuidor. [...] e volta e meia a gente ficava quieto para não entrar em conflito, absorvia o que ele queria, tentava adequar o que a indústria queria com a nossa firma. (C12, trecho de entrevista).

Em situações como essa, onde indivíduos buscam culpados por um ou mais problemas, a comunicação interfirmas cessa, pois não há abertura necessária para que ambos compreendam as causas dos problemas. Quando houve “conflito” entre C12 e um integrante da indústria, ao invés de o problema ser resolvido, o conflito foi “absorvido” por um dos participantes. Que tipo de aprendizagens C12 e o integrante da indústria obtiveram? De acordo com pesquisadores (Argyris, 1992; Cohen & Fink, 2003) quando há informações ameaçadoras (nessa situação, o “esquecimento” de processar o pedido do distribuidor), maior a probabilidade de uma resposta defensiva como, por exemplo, (a) negar o acontecido, (b)

culpar outros pelo que aconteceu e (c) invalidar informações da outra parte. Quando isso ocorre, menor a probabilidade de aprendizado e de produção de resultados satisfatórios para os envolvidos (Cohen & Fink, 2003).

6.2 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “feedback”

a) “Dar feedback” a participante de outro setor de atividade durante a abertura de novos clientes

É possível verificar no Quadro 6.4 que, durante esta etapa, 100% dos participantes entrevistados (D2, D3, G4, C6 e C12) deram algum tipo de feedback a integrante de outro setor de atividade. Isso contrastou com o “dar feedback” nas etapas 1 e 2. Por exemplo, na etapa 1, apenas um participante entrevistado (25% do total de participantes) afirmou ter dado feedback a participante de outro setor de atividade (ver Quadro 3.8). Na etapa 2, nenhum participante deu feedback, a respeito da etapa, a participante de outro setor de atividade (ver Quadro 4.8). Isso evidencia uma maior interação interfirmas (entre os participantes dos dois setores de atividade) na etapa 3b, de execução das atividades propostas no plano estratégico, do que nas etapas 1 e 2, de sensibilização e apresentação das atividades propostas no plano estratégico elaborado pelos estrategistas da indústria.

Quadro 6.4 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta “você deu algum feedback a participante do outro setor de atividade durante a etapa 3b?”, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Dar feedback	Dar feedback impositivo.	Sim, porque a própria indústria tem que ver como um negócio e ele tem que tratar como um negócio também.	G4	Indústria
	Dar feedback.	Sim, claro que a gente dava, com certeza.	D2	Distribuição
		Com certeza.	D3	
	Dar feedback negativo.	Sim, sempre. Quando dava algum problema, eu comunicava.	C6	
		Sim, sempre quando ocorria algum problema.	C12	
Ausência de feedback				

É possível observar no Quadro 6.4, que o gerente de vendas para a região sul da indústria (G4) deu feedback impositivo a D3, pois esse participante deveria tratar as redes de supermercados como um “novo” negócio dentro da firma de distribuição “D”, assim como a

indústria estava fazendo. De acordo com o próprio G4, a “indústria tem que ver [as redes de supermercado] como um negócio e ele [D3] tem que tratar como um negócio também”.

É relevante notar no Quadro 6.4 que, para os participantes da firma de distribuição “B” (C6 e C12), o dar feedback está associado a informar problemas nas ações realizadas inadequadamente por integrantes da indústria. Portanto, o dar feedback está associado a enfatizar informação negativa. Esses participantes verbalizaram que deram feedback “sempre, quando dava algum problema...” (C6) e “sempre quando ocorria algum problema” (C12). Essa tendência de indivíduos (a) associarem o dar feedback a informar problemas nas ações do outro ou na firma em que o outro trabalha (dar feedback negativo) e (b) privilegiarem esse tipo de feedback no ambiente organizacional, confirma a afirmação de Schein (1999) de que há exageros na quantidade de feedbacks negativos existentes no ambiente organizacional. Para esse autor equilibrar feedbacks descritivos e positivos com feedbacks negativos, facilita a aprendizagem de ações direcionadas à melhoria dos resultados organizacionais.

b) Mudança de comportamento do outro, por decorrência do “dar feedback” a participante de outro setor de atividade durante a abertura de novos clientes

É possível verificar no Quadro 6.5 que, durante esta etapa, das cinco sínteses de percepções verbalizadas a respeito da mudança de comportamento do outro, por decorrência do “dar feedback”, quatro (80% do total) têm relação com a ausência de mudança de comportamento. Portanto, predominou a percepção de que não houve mudança de comportamento do outro por decorrência do “dar feedback”.

Quadro 6.5 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à descrição de “ações que o outro mudou por decorrência do feedback que você deu durante a etapa 3b”, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Mudança de comportamento	Mudança de comportamento evidenciada pela mudança de estrutura na firma D.	Sim, a própria mudança estrutural dentro do organograma da área de vendas da firma D, por exemplo.	G4	Indústria
Ausência de mudança	Ausência de mudança do outro por decorrência do feedback dado.	Toda vez que nós íamos vender no “Y” a gente não sabia qual tabela [de preços] usar.	D2	Distribuição
		Não, ainda não.	D3	
		Ele [G4] demorou dois dias para me dar um retorno [a respeito do feedback dado]. Ainda eu que tive que ligar para ele. Até o C12 entrou em contato com São Paulo, mas demorou muito.	C6	
		Não mudaram em nada.	C12	

É interessante notar que o único participante desta etapa a perceber mudança do outro, por decorrência de dar feedback, foi G4. Para esse participante, a “mudança estrutural dentro do organograma da área de vendas da firma D” evidenciou a mudança de comportamento na direção do feedback dado por G4 e descrito no Quadro 6.4. Contudo, de acordo com a seguinte verbalização de D3 “estamos nos estruturando melhor no sentido de criar uma estrutura interna e externa só para atender as redes. Antes ela estava diluída dentro desse [pequeno] varejo e eu vi que não funciona. Ela realmente precisa ser tratada de uma forma diferenciada”, é possível verificar que a mudança de comportamento não decorreu somente do feedback dado por G4, mas também, por decorrência do próprio D3 ter percebido a necessidade de mudança. Portanto, não há como afirmar que D3 mudou de comportamento somente por decorrência do feedback dado por G4, apenas, que G4 pode ter influenciado a mudança de comportamento de D3.

Todos os participantes das firmas de distribuição (D2, D3, C6 e C12) perceberam que não houve mudança de comportamento de integrantes da indústria por decorrência do feedback dado a esses participantes. Vale mencionar um feedback dado por C6 ao gerente de vendas da indústria (G4), quando da ocorrência de um problema de entrega de um produto que estava no encarte (na promoção) no novo cliente “Y”:

Ele [G4] demorou dois dias para me dar um retorno [a respeito do feedback]. Ainda eu que tive que ligar para ele. Até o C12 entrou em contato com São Paulo, mas demorou muito. O supermercado “Y” estava pressionando por uma resposta para saber o que houve. **Aí a indústria deu a resposta que foi um problema no sistema** e perguntaram se o produto poderia ir na semana posterior. O [integrante do supermercado] “Y” respondeu que não, que se não fosse naquela semana, não era para ir mais, pois estava no encarte. Eles tiveram que substituir a mortadela por outro produto de indústria concorrente. (C6, trecho de entrevista, negrito nosso).

Nessa verbalização de C6 é possível verificar cinco aspectos relevantes a respeito dessa situação: (1) o comportamento defensivo do integrante da indústria por decorrência de receber feedback negativo, quando esse culpou um “ser inanimado” (o “sistema”) pelo problema com o cliente; (2) aumento de custos na transação com novo cliente “Y” à medida que dois participantes da firma de distribuição “B” (C6 e C12) despenderam tempo e telefonemas para conseguir uma resposta ágil da indústria frente ao problema; (3) demora da indústria em dar resposta ao novo cliente de pelo menos dois dias; (4) cancelamento de pedido de vendas da indústria ao novo cliente por decorrência do problema logístico (pedido insuficiente e entrega fora de prazo); e (5) o cliente trocou o produto da firma industrial “A” por produto de

indústria concorrente. Portanto, os resultados para a indústria e para a firma de distribuição “B” não foram satisfatórios nessa situação.

c) “Receber feedback” de participante de outro setor de atividade durante a abertura de novos clientes

É possível verificar no Quadro 6.6, que três participantes receberam algum tipo de feedback interfirma (D2, D11 e G4) e dois participantes não receberam feedback interfirma (C6 e C12) nesta etapa.

Quadro 6.6 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "você recebeu algum feedback de participante do outro setor de atividade durante a etapa 3b?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Receber feedback interfirma	Receber feedback negativo	Sim, principalmente relativo a problemas de entrega e falta de produto.	G4	Indústria
		E a compradora do novo cliente disse que não estava satisfeita com a indústria.	D2	Distribuição
	Receber feedback positivo	Eu recebi quando estive lá no "Y", conversando com a gerente de negócios da região, que falou que a loja que estava sendo melhor atendida era a nossa [...]		
		E G4 falou que a nossa loja era a loja que mais vendia.		
	Receber feedback impositivo	Sim, com certeza. Eles têm nos dado feedback e inclusive cobrando mais volumes, justamente em face ao investimento que eles fizeram no cliente.	D3	
Ausência de feedback interfirma.			C6	
			C12	

O feedback recebido por D3, e destacado no Quadro 6.6, é percebido por esse participante como uma “cobrança” de resultados. Segundo o próprio participante, “eles têm nos dado feedback e inclusive cobrado mais volumes [de vendas], justamente em face ao investimento que eles fizeram no cliente. Eles acabaram fazendo investimentos iniciais e logicamente isso precisa ser diluído, precisa ter retorno”. É relevante mencionar nessa verbalização de D3, o alerta que Schein (1999) faz a respeito dos gestores saberem mais verbalizar “o que” deve ser feito ou os resultados que devem ser obtidos, que gerir os processos que influenciam as organizações obterem os resultados que desejam. É possível perceber na verbalização de D3, que a ênfase do feedback de G4 está concentrada no resultado financeiro e de vendas (aumento de volume de vendas), ou seja, em características do retorno financeiro sobre o investimento realizado pela indústria nos novos clientes aberto.

Contudo, em momento algum G4 enfatiza as características necessárias aos processos para atingir os resultados desejados pela rede de firmas. Em outras palavras, o feedback de G4 não enfatiza características a respeito das necessidades dos clientes como produto certo, qualidade do produto, entrega em datas adequadas ou preços adequados que poderiam influenciar as vendas e, então, influenciar a obtenção de resultados financeiros satisfatórios à rede de firmas.

É relevante notar que o participante D2 recebeu feedbacks positivos, tanto do participante da indústria (G4), quanto do novo cliente aberto (supermercado “Y”). Isso pode ser verificado quando D2 verbalizou que “a gerente de negócios da região [do novo cliente], falou que a loja que estava sendo melhor atendida era a nossa [a loja atendida por D2, firma B]” e, também, quando G4 percebeu que a “loja [loja do supermercado “Y” Florianópolis] era a que mais vendia” (verbalizado por D2) e “se formos falar do trabalho [de integrantes da firma de distribuição “B”] foi excelente, excelente mesmo. Ali naquele caso houve benefícios, não tem nem dúvida” (trecho de entrevista, G4). Esse feedback positivo recebido por D2 foi o único feedback, desse tipo, verbalizado pelos participantes das etapas 3a e 3b. Isso parece confirmar afirmações de Schein (1999) e Bee & Bee (2000) de que há maior quantidade de feedbacks negativos nas organizações, que feedbacks positivos.

d) Mudança de comportamento pessoal por decorrência do “receber feedback” de participante de outro setor de atividade durante a abertura de novos clientes

Conforme pode ser verificado no Quadro 6.7, os participantes da firma de distribuição “B” (D2, C6 e C12) não mudaram de comportamento por decorrência de receber feedback de participante de outro setor de atividade. Os participantes C6 e C12 não mudaram o comportamento por decorrência do “receber feedback”, pois não receberam feedback de participante de outro setor de atividade. Por sua vez, o participante D2 manteve o comportamento, pois recebeu somente feedbacks positivos.

É relevante notar que, para o participante G4, os integrantes da indústria mudaram de comportamento por decorrência de receber feedback de participante de outro setor de atividade e, por isso, resolveram os problemas com entregas e com falta de produtos nos novos clientes. Contudo, para o diretor da firma D (D3), o problema de entregas que G4 afirmou ter resolvido, não foi resolvido de fato. Segundo o participante D3,

o problema mais relevante foi a entrega. A entrega da indústria no cliente. Problemático, continua até hoje [setembro de 2005] e não estão conseguindo resolver essa situação. Vejo que nesse relacionamento com esse tipo de cliente, de grande porte, o que mais está travando é justamente a entrega por parte da indústria para o cliente. (D3, trecho de entrevista).

As entrevistas com D3 e G4 ocorreram, respectivamente, nos dias 14 e 20 de setembro do ano de 2005. Como as entregas aos novos clientes ocorriam em bases semanais à época, é possível perceber que há algum tipo de contradição entre as verbalizações de D3 e G4, pois D3 verbalizou que o problema com entregas não foi resolvido e G4 verbalizou que o problema com entregas foi resolvido. Para dirimir essa inconsistência, o pesquisador coletou dados adicionais na firma de distribuição “B” e constatou que até o dia 31 de janeiro de 2006, ainda houve entregas realizadas com atraso para esse distribuidor, decorrentes das operações com a indústria. Portanto, há indícios de que o problema com entregas não havia sido resolvido completamente, como G4 afirmou ter sido resolvido. Ainda em relação à solução de

Quadro 6.7 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à descrição de “ações que você mudou por decorrência do feedback recebido durante a etapa 3b”, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Mudança de comportamento	Mudança de comportamento convergente de objetivos interfirmas.	Estamos nos estruturando melhor no sentido de criar uma estrutura interna e externa só para atender as redes. Antes ela estava diluída dentro desse varejo e eu vi que não funciona.	D3	Distribuição
Ausência de mudança de comportamento	Ausência de mudança pois o feedback recebido recomendava manter o comportamento.	Pelo tipo de feedback que este participante recebeu, não houve necessidade de mudança. Apenas manter a atuação.	D2	
	Ausência de mudança pois não recebeu feedback.		C6	
			C12	
	Ausência de mudança de comportamento por decorrência de ter recebido feedback.	Indústria “resolve” problemas de falta de produtos.	G4	Indústria
		Indústria “resolve” problemas de entregas para novos clientes.		

problemas de produtos que faltavam na indústria e que, por consequência, faltavam aos novos clientes abertos (problema que G4 também afirmou ter solucionado), é relevante destacar que o próprio G4 contradisse sua afirmação quando verbalizou que “hoje [20 de setembro de 2005] se tem problema com falta de produto, principalmente, falando de auto-serviço [redes de supermercado]” (Quadro 6.8). O fato de G4 negar a existência de problema com entregas aos novos clientes ou afirmar que esses problemas foram resolvidos, quando na realidade não foram, parece indicar que o integrante da indústria está reagindo defensivamente frente aos problemas com entregas inconsistentes nos novos clientes. De acordo com Cohen & Fink (2003), quanto mais ameaçadoras forem as informações, maior a probabilidade de uma

resposta defensiva e, por conseqüência, menor a probabilidade de aprendizado e de produção de resultados satisfatórios pelo indivíduo.

6.3 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “problemas”

a) Principais problemas identificados pelos participantes na etapa 3b

Conforme pode ser verificado na Tabela 6.1, os cinco participantes entrevistados nesta etapa (D2, D3, G4, C6 e C12) perceberam e verbalizaram um total de trinta e sete problemas que consideraram mais relevantes a respeito da atividade: “abrir novos clientes”. É importante destacar nessa tabela que o participante G4, gerente de vendas na região sul da indústria e responsável pela coordenação da abertura de novos clientes nessa região, percebeu seis problemas principais nesta etapa, ou seja, percebeu 16% dos problemas totais verbalizados pelos cinco participantes. Tendo como referência a quantidade de problemas percebidos por participante, o participante da indústria (G4) percebeu (a) mais problemas que D3 e C12, (b) a mesma quantidade de problemas que C6 e (c) menor quantidade de problemas que D2. E, ainda, das sete categorias de problemas existentes nesta etapa (ver Quadro 6.8), G4 concentrou suas percepções em apenas três categorias de problemas. Das seis percepções verbalizadas por G4, quatro percepções (67% do total) corresponderam a problemas em apenas uma categoria: estrutura insuficiente para atender novos clientes. Considerando que (a) G4 foi o coordenador da indústria responsável pela abertura de novos clientes na região sul, (b) que percebeu 16% dos problemas existentes nesta etapa e (c) concentrou suas percepções em apenas uma categoria de problemas, é possível afirmar que o participante G4 percebeu insuficientemente os problemas existentes nesta etapa. Isso pode indicar que esse participante buscou insuficientemente informações a respeito de problemas, que ocorreram durante a abertura de novos produtos. A busca insuficiente de informações a respeito de aspectos relevantes da realidade é considerada na literatura (Janis, 1982; Kubo & Botomé, 2001; Souza, Depresbiteris & Machado, 2004) como (a) variável que dificulta a aprendizagem (Kubo & Botomé, 2001; Souza, Depresbiteris & Machado, 2004) e (b) que pode trazer como decorrência baixa probabilidade de resultados bem-sucedidos (Janis, 1982; Souza, Depresbiteris & Machado, 2004).

Tabela 6.1 - Distribuição de frequências de percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos principais problemas na etapa 3b, por firma participante da rede de firmas

	Firma				Total
	A	B	C (1)	D	
Quantidade de problemas percebidos e verbalizados	6	26	-	5	37
Quantidade de participantes	1	3	-	1	5
Quantidade média de problemas percebidos e verbalizados por participante	6,0	8,7	-	5,0	7,4

(1) Não houve participantes na etapa 3b desta firma.

Também é relevante destacar na Tabela 6.1 a quantidade de percepções verbalizadas pelo diretor da firma de distribuição “B”, D2. Esse participante foi que mais percebeu e verbalizou problemas nesta etapa, identificando quinze problemas ou 42% da quantidade total de problemas. O participante D2 é o único desta etapa com experiência prévia em atender grandes redes de supermercados e há dezoito anos constrói uma forma de trabalho específica nessas redes. Provavelmente esse conhecimento prévio de D2, a respeito da abertura e atendimento de redes de supermercados, pode ter influenciado esse participante a perceber uma quantidade maior de problemas em relação aos outros participantes. Isso parece confirmar a compreensão de que quanto mais um indivíduo conhece a respeito de uma realidade, maior capacidade tem de perceber aspectos dessa realidade (Schein, 1999).

É possível observar no Quadro 6.8 as sete categorias que compreendem as trinta e sete sínteses de percepções, verbalizadas pelos cinco participantes da etapa 3b, a respeito dos principais problemas ocorridos durante essa etapa. As sete categorias de problemas descobertas pelo pesquisador por meio das percepções verbalizadas pelos participantes são, em ordem decrescente de quantidade de percepções: (1) entregar produtos insuficientemente (11 percepções), (2) desconhecer aspectos relevantes do próprio trabalho (7 percepções), (3) gerir trabalho de loja no novo cliente (5 percepções), (4) estrutura insuficiente (5 percepções), (5) demorar a responder (4 percepções), (6) resistir a comprar da indústria (3 percepções), (7) transferir custos ao distribuidor (2 percepções).

Quadro 6.8 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos principais problemas ocorridos durante a etapa 3b, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

(continua)				
Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Estrutura insuficiente para atender novos clientes	Indústria tem estrutura insuficiente para atender novos clientes.	A estrutura não estava e ainda não está 100% pronta para atender esses clientes diferenciados. Desde a expedição até a entrega.	G4	Indústria
	Indústria não trabalha para a área comercial.	A própria indústria vai ter que se ajustar, porque hoje a indústria não trabalha para a área comercial [da própria indústria].		
	Distribuidor tem estrutura insuficiente para atender redes de supermercado.	Distribuidor não assume vendas a redes de supermercados como um negócio.		
		Atender redes de supermercado exige a criação de estruturas que não existiam nem nos distribuidores, nem na indústria.		
		[...] estamos nos estruturando melhor no sentido de criar uma estrutura interna e externa só para atender as redes. Antes ela estava diluída dentro desse [pequeno] varejo e eu vi que não funciona	D3	
Entregar produtos insuficientemente	Indústria entrega produtos com prazo de validade curto.	Com data curta teve, mas nós conseguimos fazer uma campanha, conseguimos baixar o preço e vendeu o produto.	C6	Distribuição
		A indústria entregava produtos com data de validade curta ao novo cliente.	C12	
	Indústria entrega produto com preço errado ao cliente.	Pessoal da indústria envia produto com preços diferentes dos preços acertados com o novo cliente.	D2	
	Indústria entrega produto errado ao novo cliente.	Distribuidor digita código de produto errado no pedido do novo cliente.	C12	
		A indústria trocava produtos constantes no pedido do cliente por outros que cliente não pediu.		
		Pessoal da indústria envia produto errado para novo cliente.	D2	
	Indústria não entrega produtos pedidos pelos novos clientes.	A indústria não fornece todos os produtos que os novos clientes compram.		Indústria
		Hoje se tem problema com falta de produto, principalmente, falando de auto-serviço.	G4	
		O problema mais relevante foi a entrega. A entrega da indústria no cliente. Problemático, continua até hoje e não estão conseguindo resolver essa situação.	D3	Distribuição
		Faltava mercadoria da indústria para entregar.	C6	
	A indústria não fornece produtos que constavam em pedido realizado pelo distribuidor para atender novo cliente.	C12		
Demorar a responder	Indústria demora a dar resposta a respeito de procedimentos com devolução.	Indústria demora para dar retorno sobre procedimentos com devoluções de novos clientes.		Distribuição
	Indústria demora a dar resposta a respeito de vendas ao distribuidor.	Ele demorou dois dias para me dar um retorno. Ainda eu que tive que ligar para ele. Até C12 entrou em contato com São Paulo, mas demorou muito.	C6	
		A resposta do coordenador da indústria às demandas de vendas nas redes de supermercado era demorada.	D2	
	Pedido do cliente demora a chegar onde é necessário na indústria.	Um outro fator aí, até negativo, é a própria burocracia dentro da indústria. O pedido vem para cá, vai para São Paulo, depois vai para a indústria, acho que esse sistema tem que ser mais simplificado.	D3	

Quadro 6.8 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos principais problemas ocorridos durante a etapa 3b, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Resistir a comprar da indústria	Resistência do comprador do novo cliente aberto.	Resistência pela gerente de negócios [do novo cliente] daqui. Que se dependesse dela, ela não cadastraria os produtos da indústria.	D2	Distribuição
		A gerente de negócios [do novo cliente] não tinha claro o que deveria fazer em relação às compras da indústria.		
	Novo cliente não cumpre horários agendados com distribuidor.	Novo cliente não cumpre horários agendados com distribuidor para visita de vendas.	C6	
Gerir trabalho de loja no novo cliente	A gestão de loja é muito complicada.	A gestão de loja dos novos clientes é muito complicada.	G4	Indústria
	Indústria contrata promotor de vendas inadequadamente.	O promotor contratado para o novo cliente não tinha crachá para trabalhar.	D2	Distribuição
		O promotor contratado para o novo cliente não conhecia produtos da indústria.		
		O promotor contratado para o novo cliente não teve treinamento algum da indústria.		
	Comunicação interna do novo cliente era deficiente.	Então a falta de comunicação interna no supermercado "Y", também dificultou muito.		
Desconhecer aspectos relevantes do próprio trabalho	Indústria desconhecia as próprias promoções vigentes no novo cliente.	Coordenador da indústria não conhecia promoções com produtos da indústria que novo cliente estava fazendo.		
	Indústria desconhecia os próprios produtos que estavam cadastrados no novo cliente.	O coordenador da indústria não sabia quais produtos estavam cadastrados no novo cliente.		
	Distribuidor desconhece forma de trabalhar nos novos clientes.	Nos não detínhamos ou dominávamos o conhecimento de como chegar nesse cliente de maior porte. [...] O que mais dificultou foi nós mesmos, por falta de cultura de atendimento a redes.	D3	
	Indústria desconhecia os próprios preços no novo cliente.	Às vezes eu não tinha preço para negociar com a gerente de compras do novo cliente.	C6	
		Indústria não atualizava preços de seus produtos no sistema do novo cliente.		
		Divergências de preços entre tabela que indústria passava para distribuidor e tabela cadastrada no novo cliente.	D2	
	O coordenador da indústria não sabia se os preços cadastrados no novo cliente estavam corretos com os preços praticados pela indústria.			
Transferir custos ao distribuidor	Indústria repassa custos de seus erros para distribuidor.	Distribuidor é obrigado a arcar com custos dos erros da indústria.		
		Alguns aspectos nesse sentido [trocas de produtos] não ficaram muito claros, em quem efetivamente absorvesse essa troca. A troca acabou sobrando para o representante, que somos nós [...]	D3	

A categoria de problemas onde todos os participantes desta etapa (D2, D3, G4, C6 e C12) tiveram percepções convergentes foi a categoria “entregar produtos insuficientemente”. Os participantes verbalizaram quatro tipos diferentes de problemas com as entregas, dos produtos da indústria, aos novos clientes: (a) entregar produtos com prazo de validade curto, (b) entregar produto com preço errado, (c) entregar produto errado e (d) não entregar produtos. É interessante notar que o “não entregar produtos” pedidos pelos novos clientes, foi a única subcategoria desta etapa onde todos os participantes convergiram, ou seja, a visibilidade desse problema foi ampla e irrestrita para todos os participantes.

A categoria de problemas onde todos os participantes das firmas de distribuição desta etapa (D2, D3, C6 e C12) tiveram percepção convergente foi a categoria “demorar a responder”. Cada um dos quatro participantes da distribuição teve algum tipo de problema relacionado com a demora para receber alguma resposta de integrantes da indústria.

Vale ressaltar o problema verbalizado por D2 a respeito do “contratar promotor de vendas inadequadamente”, uma subcategoria do problema “gerir trabalho de loja no novo cliente”. Esse profissional, o promotor de vendas, é o profissional contratado ou subcontratado pela indústria ou pelo distribuidor, que faz um tipo específico de trabalho relacionado aos produtos fornecidos pela indústria, dentro da loja dos novos clientes. O promotor tem como atividades principais²² (a) abastecer produtos na área de exposição, (b) garantir estocagem adequada nas câmaras frias da loja do novo cliente, (c) acompanhar datas de validade dos produtos, (d) garantir espaços na área de exposição, (e) fatiar alguns tipos de produtos, (f) embalar alguns tipos de produtos e (g) controlar qualidade dos produtos na loja do novo cliente. O promotor de vendas é o profissional que implementa o “prestar serviços” aos novos clientes, proposto no plano estratégico de mercado e vendas, em nível de loja de redes de supermercados. Esse profissional foi contratado por uma firma de São Paulo (SP), que presta serviço à indústria, e que seria coordenado por C6, em Florianópolis (SC). Ou seja, há integrantes de três firmas (firma de recrutamento de São Paulo, indústria e firma de distribuição “B”) que teriam que coordenar ações entre si, para que o plano estratégico de mercado e vendas fosse implementado em nível de loja. Contudo, quando o promotor chegou à loja do supermercado “Y” (a) “não tinha crachá para trabalhar” (D2), o que impedia que esse profissional trabalhasse na loja; (b) “não conhecia os produtos da indústria” (D2) o que impedia de trabalhar imediatamente; e (c) “não teve treinamento da indústria” (D2) o que o

²² Fonte: documento interno de funções do profissional “promotor de vendas” da firma B.

impediu de trabalhar inicialmente na loja, pois D2 teve que prover treinamento mínimo necessário ao promotor para desempenhar suas funções. Em momento algum houve comunicação interfirmas (ou seja, entre integrantes da indústria, da firma de distribuição “B” e da firma de recrutamento de São Paulo) a respeito de qual seria o perfil da pessoa contratada, quando iniciaria seu trabalho, quem daria o treinamento, a quem o funcionário se reportaria e quais seriam suas atribuições, dentre outras questões relevantes para implementar o plano estratégico em nível de loja.

É relevante notar que os diretores das firmas de distribuição “B” e “D”, D2 e D3, perceberam que integrantes da indústria transferiram custos de erros cometidos por esses, para os distribuidores. Para o participante D3 “acabou sobrando” para o distribuidor o custo com trocas de produtos vencidos nos novos clientes e, para D2, quando a indústria mandou produto errado para o supermercado “Y”, “foi inviável [mandar o produto de volta para a indústria]. Aí a gente praticamente ficou com o produto, fizemos degustação, tivemos um prejuízo enorme com o produto” (trecho de entrevista). Portanto, os custos com trocas de produtos vencidos da indústria nos novos clientes e alguns custos com entregas erradas realizadas pela indústria aos novos clientes, foram pagos pelas firmas de distribuição.

b) Decisões e ações conjuntas dos participantes para corrigir os problemas identificados na etapa 3b

É possível observar no Quadro 6.9 as duas categorias que compreendem as cinco sínteses de percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das decisões e ações conjuntas para corrigir problemas ocorridos durante esta etapa. Dessas cinco percepções, é relevante notar que todos os participantes da firma de distribuição “B” (D2, C6 e C12) verbalizaram que não houve ações conjuntas para solucionar os problemas que ocorreram na abertura dos novos clientes.

De acordo com as verbalizações de D3 e G4, pode ser verificado que as ações conjuntas para resolver os problemas estavam baseadas no modo de ação reativo. Por exemplo, segundo as percepções verbalizadas por D3, “a indústria tem mandado G4 para cá para agilizar, eles têm tomado algumas medidas internas para agilizar isso [entrega da indústria para o cliente], mas mesmo assim, não estão conseguindo solucionar”. Em outras palavras, quando (1) há problema, (2) D3 relata o mesmo para os integrantes da indústria que,

por sua vez, tomam as “providências necessárias”. E para G4, quando (1) há algum problema, (2) “sempre se tem uma conversa” com os distribuidores. Ou seja, G4 ouve o problema relatado por D3 e, então, “tem uma conversa” com quem relatou o problema. Contudo, esses tipos de ações conjuntas entre D3 e G4, baseadas no modo de ação reativo, conforme a classificação de Kim (1999), não têm “conseguido solucionar os problemas” como o próprio participante D3 afirmou. De acordo com Kim (1999), o modo de ação reativo é importante para o dia-a-dia organizacional, contudo, não é suficiente para manter ou melhorar resultados no longo prazo. Isso parece ser verdadeiro na situação-problema específica relatada por D3 e G4, com respeito às entregas no novo supermercado “Y”. Nessa situação, os problemas com entregas a esse cliente começaram desde o início das operações, em dezembro de 2004, e, até setembro de 2005, últimos dados que o pesquisador teve acesso, os problemas continuaram. Portanto, a forma que os participantes utilizaram para solucionar os problemas, efetivamente, não produziu os resultados necessários, suficientes e relevantes para a consecução de objetivos estratégicos como aumentar vendas em novos clientes.

Quadro 6.9 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes com relação à pergunta "qual sua avaliação a respeito das decisões e ações conjuntas para corrigir os principais problemas identificados na etapa 3b?", conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte.

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Ausência de ações conjuntas	Ausência de ações conjuntas para solucionar problemas.	Não houve.	D2	Distribuição
		Não houve.	C6	
		Não houve.	C12	
Ações conjuntas baseadas no modo de ação reativo	Ações conjuntas para solucionar problemas baseadas no modo de ação reativo.	A indústria tem mandado G4 para cá para agilizar [...] mas mesmo assim, não estão conseguindo solucionar.	D3	Indústria
		Sim, sempre foi... nunca se deixa de falar. Sempre se tem uma conversa.	G4	

A AVALIAÇÃO DOS GESTORES A RESPEITO DOS RESULTADOS PRODUZIDOS NA EXECUÇÃO DE ATIVIDADES PROPOSTAS NO PLANO ESTRATÉGICO DE MERCADO E VENDAS

A etapa 4 do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas, nomeada pelo autor de “avaliação dos resultados da execução de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas”, foi realizada na cidade de Guarulhos (SP), onde está localizada a sede da administração nacional de vendas da indústria. Para esta etapa integrantes da indústria organizaram uma reunião formal com os distribuidores da região sul do país, no dia 09 de maio de 2005.

Conforme pode ser observado no Quadro 7.1, estiveram presentes, nesta etapa, dezenove pessoas que representaram as firmas de distribuição e a indústria. A indústria foi

Quadro 7.1 - Algumas características da etapa de "avaliação dos resultados da execução de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas" (Etapa 4)

Ambiente	Sala reservada para a reunião formal na sede da administração nacional de vendas da indústria, localizada em Guarulhos (SP).
Nível hierárquico dos participantes (a)	Presidente (01), diretores (08), gerentes (09) e assistente (01)
Data	09/05/2005
Quantidade de participantes da indústria (b)	02 (08)
Quantidade de participantes das firmas de distribuição (b)	05 (11)
Quantidade de firmas industriais (c)	01 (01)
Quantidade de firmas da distribuição (c)	03 (07)

(a) O número entre parênteses refere-se à quantidade total de pessoas presentes na etapa, por nível hierárquico.

(b) O número refere-se à quantidade de participantes da pesquisa na etapa e o número entre parênteses refere-se à quantidade total de pessoas na etapa (inclusive os desta pesquisa).

(c) O número refere-se à quantidade de firmas representadas pelos participantes da pesquisa e número entre parênteses refere-se à quantidade total de firmas representadas na etapa (inclusive as firmas representadas pelos participantes desta pesquisa).

representada por oito pessoas e, dessas, duas participaram (D1 e G4) desta pesquisa. Por sua vez, as firmas de distribuição (sete firmas no total) estiveram representadas por onze pessoas, sendo que cinco participaram desta pesquisa: três diretores das firmas de distribuição “B”, “C” e “D” (D2, D11 e D3) e dois gerentes da firma de distribuição “D” (G7 e G10).

A etapa 4 ocorreu na sala de reuniões de vendas da sede da administração nacional de vendas da indústria e durou duzentos e quarenta e cinco minutos (aproximadamente quatro horas), com início às 9 horas e 30 minutos e término às 13 horas e 35 minutos. Como pode ser verificado na Tabela 7.1, das quatro horas de reunião, quase sua totalidade (94%) foi despendida com comunicação a respeito da avaliação dos resultados da execução de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas. Os quinze minutos restantes (6%) foram utilizados para um lanche durante a reunião. Após a reunião todos os participantes das firmas de distribuição, o presidente da indústria, D1 e G4 foram almoçar em um restaurante, onde debateram informalmente assuntos gerais e relacionados à reunião.

Tabela 7.1 - Distribuição e proporção da quantidade de minutos despendidos por tipo de atividade na etapa 4

	Atividades		Total
	acessórias	centrais	
Quantidade de horas	15	230	245
Proporção	6%	94%	100%

Para coletar os dados desta etapa, o pesquisador fez perguntas aos sete participantes (D1, D2, D3, D11, G4, G7 e G10) a respeito de quatro aspectos: objetivos, comunicação, informações e decisões. Com relação a esses aspectos, foram construídos sete quadros que contém as descobertas das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito da etapa 4.

7.1 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “objetivos”

a) Objetivos de cada participante para a etapa 4

É possível observar no Quadro 7.2 as oito categorias de objetivos que compreendem as quinze sínteses de percepções verbalizadas por cada participante (D1, D2, D3, D11, G4, G7 e G10) a respeito de seus objetivos para esta etapa.

Quadro 7.2 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas por cada participante a respeito dos seus objetivos para a etapa 4, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Oportunizar participação em feira de supermercados	Oportunizar aos distribuidores a participação em feira de supermercados.	Oportunizar aos distribuidores a participação na maior feira de supermercadistas do país junto com a indústria.	D1	Indústria
Informar distribuidores	Informar distribuidores a respeito dos resultados da indústria na região sul.	[...] passar uma informação como a indústria está perante o mercado. Isso também eu acho que é interessante a gente estar passando para os parceiros, como a indústria está.		
	Informar distribuidores a respeito de oportunidades no mercado da região sul.	[...] mostrar para eles como nós estamos situados nessa região. E deixar bem claro que a indústria tem como crescer nessa região.		
Ouvir distribuidores	Ouvir os distribuidores da região sul.	Sentar, ouvir [...] começar a ter um feedback das coisas que já estavam andando.		
Conversar com distribuidores	Conversar com os distribuidores da região sul.	Conversar com os distribuidores que seriam da minha região.	G4	
Conhecer resultados da indústria	Conhecer resultados da indústria com abertura de novos clientes.	Conhecer os resultados que a indústria teve com a abertura dos novos clientes.	D2	Distribuição
	Comparar resultados da indústria com resultados do distribuidor.	Comparar resultados da indústria e do distribuidor em relação à abertura de novos clientes.		
Conhecer objetivos da indústria	Conhecer plano de expansão da indústria.	Conhecer o plano de expansão do trabalho da indústria nas redes de supermercado.		
	Conhecer objetivos da indústria.	Buscar expectativas da indústria com relação a nós e tentar executar aquilo dali.	G10	
		Buscar informações a respeito dos objetivos da indústria.	D11	
Conhecer situação de fornecimento de produtos da indústria	Buscar informações a respeito do fornecimento de produtos da indústria aos distribuidores.	Buscar informações a respeito da regularidade de fornecimento de produtos da indústria para o distribuidor.	D3	
		Nós obviamente também tínhamos alguns objetivos e normalmente nosso objetivo vem ao encontro de não faltar produto.	G10	
		Avaliar situação de cotas de fornecimento de produtos aos distribuidores.	O objetivo principal era ver cota [de entrega de produtos da indústria para o distribuidor]. Eles falam em cota, a gente passa para eles uma necessidade trimestral, semestral, conforme solicitado e não acontece.	
Propor mudanças à indústria	Propor novo sistema de relacionamento interfirmas.	Propor a criação de um sistema de relacionamento indústria e distribuidor.	G10	
	Propor mudança de formulação em produtos de linha.	Propor mudança de formulação em produtos de linha da indústria para melhorar competitividade no mercado.		

O diretor comercial da indústria (D1) verbalizou três objetivos para esta etapa: (a) oportunizar participação dos distribuidores em feira de supermercados, (b) informar distribuidores e (c) ouvir distribuidores. O objetivo “informar os distribuidores”, por sua vez, está decomposto por duas categorias principais: (a) informar distribuidores a respeito dos resultados da indústria na região sul e (b) informar distribuidores a respeito de oportunidades

no mercado da região sul. É possível verificar que o participante D1 utiliza dois verbos que denotam suas ações para atingir o objetivo de “informar distribuidores”: “passar” e “mostrar”. Isso pode ser observado nas verbalizações do participante da indústria (D1), quando esse afirma que o objetivo da reunião era:

[...] **passar** uma informação como a indústria está perante o mercado. Isso também eu acho que é interessante a gente estar **passando** para os parceiros, como a indústria está. [...] **mostrar** para eles como nós estamos situados nessa região. E deixar bem claro que a indústria tem como crescer nessa região. (Quadro 7.2, negrito nosso).

Objetivos de aprendizagem como os expostos por D1, expressos pelos verbos “passar” e “mostrar”, traduzem o que Pozo (2002) chama de “tradição verbalista” da educação e da instrução e Kubo & Botomé (2001) chamam de objetivos de ensino equivocados. Para Pozo (2002), a “tradição verbalista” pode ser observada quando professores (ou diretores ou gerentes ou supervisores no papel de professor) assumem que sua tarefa consiste em dizer o que os aprendizes devem saber e fazer e esses que “apliquem” o que foi “aprendido” quando for conveniente. De acordo com Kubo & Botomé (2001), o ensinar “define-se por obter aprendizagem do aluno e não pela intenção (ou objetivo) do professor ou **por uma descrição do que ele faz em sala de aula** [ou em uma reunião]” (Kubo & Botomé, 2001, p. 143, negrito nosso), portanto, quando D1 explicita que o objetivo da etapa é “mostrar” e “passar” informações aos distribuidores, D1 está, justamente, explicitando o que faz (ou fará) na reunião, contudo, não explicita o que quer que os distribuidores aprendam como resultado desse fazer. O “ensinar equivocado” foi percebido pelo diretor da firma de distribuição “C”, D11, quando esse afirmou em trecho de entrevista que “a indústria faz uma reunião para ela, não é para os distribuidores”.

O gerente de vendas da indústria (G4) verbalizou como objetivo para esta etapa “**conversar** com os distribuidores que seriam da minha região” (ver Quadro 7.2). Esse “conversar” de G4 é, segundo trecho de entrevista do próprio participante, para “**ver alguns pontos**, mas como sempre, geralmente estava em contato”. Portanto, o objetivo de G4 para esta etapa é vago, pois G4 quer “ver alguns pontos”. Mas, quais “pontos”? Quando o objetivo é vago, qualquer “coisa” pode valer a pena e oportunidades de interação conjunta com os distribuidores podem não ser identificadas. Uma reunião como esta, onde todos os participantes das firmas de distribuição da região sul estão presentes em uma mesma sala, não é algo freqüente neste subSAG. Por exemplo, durante os vinte e quatro meses utilizados pelo pesquisador para desenvolver a pesquisa, houve duas reuniões com todos os distribuidores da

região sul (incluindo esta), portanto, uma reunião por ano. Mesmo que G4 não tenha sido o coordenador desta etapa (D1 coordenou), poderia fazer (se quisesse) uma reunião informal com os distribuidores para coletar dados, trocar informações, listar problemas e identificar objetivos relevantes para a rede de firmas da região sul. Nesse sentido, parece possível afirmar que G4 não soube aproveitar adequadamente o encontro com todos os distribuidores da região sul.

Como G4 verbalizou que seu objetivo foi “conversar com os distribuidores de **minha** região” e D1 verbalizou três objetivos diferentes de G4, pode-se afirmar que não foram estabelecidos objetivos comuns entre esses dois participantes da indústria. Isso pode ser observado também quando G4 afirma que seu objetivo é “ver alguns pontos” com os distribuidores, contudo, não especifica que “pontos” são esses. Será que esses “pontos” que G4 objetiva “ver” com os distribuidores tem relação com as “oportunidades de vendas no mercado da região sul” que D1 objetiva informar? Há indícios que essa relação não ocorreu. Por exemplo, G4 não percebeu que “informar distribuidores a respeito de oportunidades de vendas no mercado da região sul” era um dos objetivos da reunião propostos por D1 (ver letra “b” do item 7.1). Por esse motivo, provavelmente, o “conversar com distribuidores” de G4, não teve relação com aquele objetivo proposto por D1. Portanto, há objetivos intrafirma divergentes, pois G4 não verbalizou objetivos pessoais explicitamente convergentes com os objetivos propostos por D1 para esta etapa. Isso pode indicar, também, que houve comunicação intrafirma e preparação prévia da reunião insuficientes.

Conforme pode ser observado no Quadro 7.2, todos os participantes das firmas de distribuição (D2, D3, D11, G7 e G10) verbalizaram objetivos relacionados a “conhecer”. Mais especificamente, os distribuidores queriam conhecer (a) os resultados da indústria (D2), (b) os objetivos da indústria (D2, D11 e G10) e (c) a situação de fornecimento de produtos da indústria (D3, G7 e G10). Entre esses três objetivos específicos dos distribuidores, é relevante notar que todos os participantes da firma de distribuição “D” (D3, G7 e G10) explicitaram o objetivo de “conhecer a situação de fornecimento de produtos da indústria”. Essa situação, fornecimento insuficiente de produtos da indústria para os distribuidores, teve início entre maio e julho de 2004, pôde ser constatada durante as etapas 3a e 3b (ver Quadros 5.8 e 6.8) e agravou-se até maio de 2005. Além disso, segundo dados coletados pelo pesquisador com os participantes D2 e D11, houve casos onde em uma compra de vinte e quatro toneladas de produtos da indústria, o distribuidor recebeu somente doze toneladas. Portanto, houve cortes

de 50% em pedidos de compras dos distribuidores, sem aviso prévio algum por parte de integrantes da indústria. Nas situações onde integrantes da indústria avisavam previamente que faltariam produtos pedidos pelos distribuidores, de acordo com D2 e D11, houve casos em que a indústria “cortou” até oito toneladas de produtos da compra do distribuidor e, por isso, esses completaram a carga com outros produtos que a indústria efetivamente tinha para entregar, contudo, que não eram necessários aos distribuidores naquela data. Agindo dessa forma, os distribuidores objetivavam não aumentar os custos com frete dos produtos, já que o custo para transportar vinte e quatro toneladas de alimentos era o mesmo que para transportar dezesseis toneladas. Entretanto, é relevante destacar que, quando integrantes das firmas de distribuição agiam dessa forma, o distribuidor aumentava estoques de produtos pouco demandados por clientes e, por isso, o custo de estocagem subia. Além dessas situações relatadas por D2 e D11, houve outros efeitos decorrentes da falta de produtos da indústria. De acordo com D3, diretor da firma de distribuição “D”, a falta de produtos era

[...] muito relevante. Você acaba tendo uma ruptura de mercado. Quando existe um produto, você formata teu cliente, você forma ele, você está presente no ponto de venda. De repente você causa uma ruptura e para você retomar esse mercado dentro de uma normalidade, você vai levar um período significativo. Então, **essa ruptura realmente é desastrosa para nós**. (D3, trecho de entrevista, negrito nosso).

Ou seja, para D3, a falta de produtos gera custos para “retomar” as vendas perdidas no mercado decorrentes da ruptura de fornecimento da indústria. Como todos os participantes, da firma de distribuição “D”, (a) verbalizaram o objetivo de “conhecer a situação de fornecimento de produtos da indústria” e, ainda, (b) a falta de produtos pode ser “desastrosa” para essa firma, esses fatores podem influenciar a comunicação desses participantes durante a reunião. De acordo com Schein (1999) as expectativas, emoções e os motivos dos indivíduos podem criar “filtros” naquilo que ouvem e percebem e, dessa forma, afetar a forma como falam com os outros indivíduos.

Os participantes D2 e G10 verbalizaram outros objetivos além do “conhecer”. O diretor da firma de distribuição “B”, D2, verbalizou como objetivo “comparar resultados da indústria com resultados do distribuidor”. Segundo trecho de entrevista desse participante, D2 quis saber “se a indústria estava tendo um bom resultado trabalhando com as redes, até para a gente **comparar com a loja que estávamos atendendo**” (negrito nosso). Além disso, os outros dois objetivos de D2 também tinham relação com redes de supermercado, conforme pode ser observado nas sínteses das percepções desse participante apresentadas no Quadro 7.2, que era “conhecer o plano de expansão do trabalho da indústria nas redes de

supermercados” e “conhecer os resultados que a indústria teve com a abertura dos novos clientes”. Já o gerente de vendas da firma de distribuição “D”, G10, tinha como objetivo propor mudança de “formulação” em produto específico fabricado pela indústria ou, como o próprio G10 afirmou, propor mudança em “alguns produtos que a gente poderia ter uma formulação mais competitiva de mercado, como é o caso, por exemplo, da calabresa”. É relevante notar como ambos participantes (D2 e G10) tinham objetivos relacionados com seus conhecimentos profissionais prévios. O participante D2, com dezoito anos de experiência de trabalho em redes de supermercado, verbalizou objetivos relacionados com os resultados do trabalho nessas redes. Por sua vez, G10, graduado em engenharia química (foco na área de alimentos), com experiência prévia de trabalho de cinco anos na área de produção da própria indústria e, ainda, experiência prévia de trabalho na área de produção em indústrias de alimentos concorrentes, foi o único a verbalizar como objetivo “propor mudança de formulação” em alguns produtos de forma que a indústria tivesse maior competitividade no mercado. Esses fatos parecem confirmar a afirmação de Schein (1999, p. 87) de que “nós vemos o que nós somos aptos a pensar e falar”, pois o repertório dos participantes D2 e G10 parece ter influenciado a elaboração dos seus objetivos para esta etapa.

b) Objetivos de participantes da indústria para a etapa 4

É possível observar no Quadro 7.3 as cinco categorias de objetivos que compreendem as dezessete sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito dos objetivos propostos pelos integrantes da indústria para a etapa 4.

Dos quatro objetivos que D1 verbalizou para esta etapa (ver subcategorias do Quadro 7.2), três foram percebidos por somente um participante (do total de seis participantes desta etapa) e um objetivo foi percebido por três participantes. Mesmo o gerente de vendas para região sul da própria indústria (G4) percebeu somente um, dos quatro objetivos que D1 havia programado para a etapa 4. Com relação aos objetivos de D1 de (a) “oportunizar aos distribuidores a participação na maior feira de supermercadistas” do Brasil e (b) “informar distribuidores a respeito dos resultados da região sul” somente um participante (o diretor da firma de distribuição “B”, D2) percebeu esses, como objetivos da etapa. Outro objetivo que D1 tinha para a etapa, “informar distribuidores a respeito de oportunidades de vendas no mercado”, foi percebido (também) por somente um participante, o integrante da firma de distribuição “D”, G10. Por fim, o objetivo proposto por D1 de “ouvir os distribuidores” foi o

mais percebido, pois três participantes (D2, D3 e G4) do total de seis, o perceberam. É relevante notar que G7 e G10 verbalizaram que não entenderam com clareza quais foram os objetivos desta etapa. O fato dos participantes D3, D11, G4 e G10 terem percebido somente um objetivo cada um (do total de quatro propostos por D1) e de G7 não ter percebido nenhum objetivo, pode indicar que D1 dirigiu inadequadamente a atenção dos participantes (aprendizes) para os objetivos relevantes e necessários que deveriam ser conhecidos pelos mesmos.

Quadro 7.3 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos objetivos da etapa 4, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Oportunizar participação em feira de supermercados	Oportunizar aos distribuidores a participação em feira de supermercados.	Oportunizar aos distribuidores a participação na maior feira de supermercadistas do país junto com a indústria.	D1	Indústria
		Mostrar a participação da indústria na maior feira de supermercadistas do país.	D2	Distribuição
Informar distribuidores	Informar distribuidores a respeito dos resultados da indústria na região sul.	Apresentar informações a respeito do andamento dos trabalhos da indústria.		
		Mostrar informações de como a indústria está situada frente ao mercado da região sul.	D1	Indústria
	Informar distribuidores a respeito de oportunidades no mercado da região sul.	Mostrar que a indústria tem como crescer na região sul.		
		Mas eu acredito na minha visão dentro do que foi explanado, foi exatamente para situar onde existem as oportunidades de mercado.	G10	Distribuição
	Informar distribuidores a respeito do novo gerente de distribuidores.	Acho que a reunião foi bastante para apresentar o gerente nacional dos distribuidores [...].	G4	Indústria
		O objetivo maior era nos apresentar o novo gerente de distribuidores deles.	D3	Distribuição
	Informar distribuidores a respeito dos produtos lançados.	Apresentar novos produtos que a indústria tinha lançado.	D2	
Ouvir distribuidores	Ouvir os distribuidores da região sul.	Sentar, ouvir [...] começar a ter um feedback das coisas que já estavam andando.	D1	Indústria
		Acho que foi uma reunião muito de se ouvir as dificuldades e os problemas dos distribuidores como um todo.	G4	
		O objetivo foi também até escutar os distribuidores.	D2	Distribuição
		Ouvir ou pelo menos se colocar à disposição para nos ouvir mais um pouco. Acho que foi essa a expectativa deles.	D3	
		Na minha opinião, não entendi muito bem os objetivos deles. [...] Então, entendi assim que eles não foram muito objetivos nessa questão do que eles queriam com os distribuidores lá.	G7	Distribuição
		Especificamente eu não sei. Ou se foram eu também não me recordo.	G10	
Cumprir compromisso	Cumprir compromisso firmado anteriormente com distribuidores.	Cumprir uma agenda. Havia um compromisso e eles quiseram cumprir.	D11	Distribuição
		Acho que foi encontrar os distribuidores, porque já havia sido marcada essa reunião na reunião anterior.	D2	

Além disso, os distribuidores perceberam três objetivos que não foram objetivos explicitados por D1 como objetivos para esta etapa: (a) os participantes D3 e G4 perceberam que um dos objetivos desta etapa foi “apresentar o novo gerente de distribuidores”; (b) D2 percebeu que um dos objetivos desta etapa foi “apresentar novos produtos que a indústria tinha lançado em 2004”; e (c) D2 e D11 perceberam que um dos objetivos desta etapa foi “cumprir compromisso firmado anteriormente com distribuidores”. É relevante notar as percepções verbalizadas pelo participante da própria indústria (G4) e pelo diretor da firma de distribuição “D” (D3), que identificaram como um dos objetivos desta etapa “apresentar o novo gerente de distribuidores” (pois, o gerente anterior havia sido demitido). Em nenhum momento D1 verbalizou esse, como um dos objetivos para esta etapa (ver subcategorias do Quadro 7.2) e, mesmo assim, G4 e D3 perceberam que “apresentar gerente dos distribuidores” foi um dos objetivos. Vale mencionar que durante a reunião, efetivamente, D1 apresentou o novo gerente aos distribuidores, o que pode ter sido suficiente para que D3 e G4 percebessem esse, como um dos objetivos “reais” desta etapa. Da mesma forma pode ter ocorrido com o participante D2, que percebeu como um dos objetivos desta etapa “apresentar novos produtos que a indústria tinha lançado em 2004”. Durante a reunião, efetivamente, D1 apresentou os produtos lançados no ano anterior, contudo, em nenhum momento D1 verbalizou esse, como um dos objetivos. A mesma situação ocorreu com D2 e D11, que verbalizaram como um dos objetivos desta etapa, para D11 o único objetivo percebido, “cumprir compromisso firmado anteriormente”. O diretor da indústria (D1), efetivamente, afirmou em reunião na etapa 1 que aconteceria uma reunião na semana da feira dos supermercadistas, contudo, em nenhum momento D1 verbalizou esse, como um dos objetivos. O fato de D2, D3, D11 e G4 terem identificado objetivos que na “realidade” não foram declarados por D1 para esta etapa e que em nenhum momento o próprio D1 verbalizou como objetivos “reais” da etapa, pode evidenciar que D1 dirigiu inadequadamente a atenção dos participantes (aprendizes) para os objetivos relevantes e necessários que deveriam ser conhecidos pelos mesmos. Por isso, esta etapa teve um total de sete objetivos diferentes identificados pelos participantes: os quatro objetivos programados por D1 e os três objetivos adicionais identificados por D2, D3, D11 e G4.

c) Consecução dos objetivos propostos pelos participantes da indústria para a etapa 4

É possível observar no Quadro 7.4 as três categorias que compreendem as sete sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito da consecução dos objetivos propostos pela indústria para a etapa 4.

Quadro 7.4 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito da consecução dos objetivos da etapa 4, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Sim	Acredito que com clareza, com certeza, sim.	D1	Indústria
	Sim, porque a indústria escutou bastante, se viu muitos problemas.	G4	
Dúvidas	Isso eu não sei, tenho dúvidas. Não sei, acho tudo muito confuso.	D2	Distribuição
	Devem ter ouvido um pouco mais de problemas e tudo o mais. Não sei se atingiram totalmente mas, acho que foi mais ouvir mesmo.	D3	
	Na minha opinião, não entendi muito bem os objetivos deles.	G7	
	A partir do momento que eles não foram explicitados para mim, eu não sei se eles foram atingidos.	G10	
Não	Não tenho nada contra em fazer lá, mas foi a reunião mais curta e menos produtiva que eu vi. [...] Acaba que eu lembro mais do almoço que da reunião.	D11	

Como pode ser observado no Quadro 7.4, os participantes da indústria (D1 e G4) foram os únicos a perceber que os objetivos da etapa 4 foram atingidos. O diretor comercial da indústria (D1) percebeu que os objetivos da etapa foram atingidos (a) “com clareza” e (b) “com certeza”, quando verbalizou “acredito que com clareza, com certeza, sim” (Quadro 7.4). Já o participante G4 percebeu que os objetivos foram atingidos “porque a indústria escutou bastante, se viu muitos problemas” (Quadro 7.4). Quando essas percepções de D1 e G4 são comparadas com as percepções dos participantes integrantes das firmas de distribuição (ver Quadro 7.4), os integrantes da indústria observam e julgam a situação como favorável aos mesmos, ainda que nenhum distribuidor tenha percebido a situação da mesma forma. Portanto, há divergência entre as percepções dos integrantes da indústria e dos integrantes das firmas de distribuição, a respeito da consecução dos objetivos desta etapa. Isso parece confirmar os argumentos de Schein (1999) e de Cohen & Fink (2003) a respeito da ocorrência freqüente de distorções perceptivas a respeito daquilo que os indivíduos observam. Segundo

esses autores, por causa de suas próprias expectativas, defesas e falsas atribuições, as pessoas não conseguem perceber uma determinada situação de forma precisa.

Os participantes das firmas de distribuição D2, D3, G7 e G10 tiveram dúvidas quanto à consecução dos objetivos, demonstrando uma percepção confusa a esse respeito. Isso pode ser confirmado pelas verbalizações desses participantes (Quadro 7.4) quando afirmaram que “eu não sei, tenho dúvidas. Não sei, acho tudo muito confuso” (D2), “não sei se atingiram totalmente mas [...]” (D3), “na minha opinião, não entendi muito bem [...]” (G7) e que “a partir do momento que eles não foram explicitados para mim, eu não sei se eles foram atingidos” (G10).

O único participante das firmas de distribuição que verbalizou que os objetivos da reunião não foram atingidos foi o diretor da firma de distribuição “C”, D11. Para esse participante a reunião da etapa 4 “foi a reunião mais curta e menos produtiva que eu vi. [...] Acaba que eu lembro mais do almoço que da reunião” (Quadro 7.4). É interessante notar a ocorrência de uma distorção nessa percepção verbalizada pelo participante D11. Para esse participante esta reunião foi a mais curta que “viu”, contudo, das três reuniões que houve, esta foi a reunião mais longa. Conforme pode ser verificado nas Tabelas 3.1, 4.1 e 7.1, a reunião da etapa 1 durou duas horas (a mais curta), a reunião da etapa 2 durou duas horas e trinta minutos e esta reunião durou quatro horas e cinco minutos (a mais longa das três).

7.2 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “comunicação”

Na Tabela 7.2 é possível observar as durações, em minutos, do “falar” e do “ouvir” dos integrantes da indústria durante a reunião, que teve um tempo total de duzentos e trinta minutos. Dessa quantidade total de tempo, os integrantes da indústria falaram, aproximadamente, cento e oitenta minutos (ou 78,3%) do tempo total da reunião. Entre os integrantes da indústria que falaram, o participante D1 falou durante, aproximadamente, cento e cinquenta minutos (ou 65%) do tempo total da reunião. Os cinquenta minutos restantes (ou 21,7%) do tempo total da reunião, foram utilizados pelos integrantes da indústria para ouvir os distribuidores. Como participaram onze distribuidores na reunião, caso cada um resolvesse falar algo na reunião, teria, em média, quatro minutos e trinta segundos para falar.

Tabela 7.2 - Distribuição e proporção da quantidade de minutos despendidos entre o "falar" e o "ouvir" dos integrantes da indústria durante a etapa 4

	Ações de integrantes da indústria		Total
	falar	ouvir	
Quantidade de minutos	180	50	230
Proporção	78,3%	21,7%	100%

a) Fatores que facilitaram a comunicação na etapa 4

É possível observar no Quadro 7.5 as sete categorias que compreendem as catorze sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação durante a etapa 4. Dessas percepções, seis (43%) foram verbalizadas pelos dois participantes da indústria (D1 e G4) e oito (57%) pelos participantes das firmas de distribuição (D2, D3, D11, G7 e G10).

O coordenador desta etapa e diretor comercial da indústria (D1) verbalizou que (a) “planejar a reunião” e (b) “apresentar informações adequadamente” facilitaram a comunicação durante a reunião. Contudo, somente D1 percebeu esses dois aspectos como facilitadores desta etapa. Inclusive, quatro participantes das firmas de distribuição (D2, D11, G7 e G10) perceberam justamente o contrário, ou seja, que D1 informou inadequadamente (ver Quadro 7.6). O fato de D1 perceber algo que fez de forma positiva, sem que haja percepções de outros participantes, desta etapa, nessa direção, parece confirmar que indivíduos tendem a distorcer suas percepções de forma a perceber o que precisam perceber ou o que esperam perceber (Cohen & Fink, 2003).

É relevante notar a verbalização do diretor comercial da indústria (D1) a respeito da associação entre planejar reunião, “**passar números prontos**” e facilitar a comunicação entre participantes da reunião. Segundo o próprio participante, “o que facilita é você, lógico, ali nós já estávamos planejados. [...] Aqui nós já levamos coisas prontas, **passando** números da indústria, **passando** números do mercado, **passando** informações nesse sentido” (Quadro 7.5, negrito nosso). Ou seja, para D1, planejar a reunião é levar “coisas prontas” e “passar

Quadro 7.5 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação na etapa 4, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Participação das pessoas	Perceber a participação das pessoas durante a reunião.	A vontade de ambas as partes de escutar e de falar também.	G4	Indústria
		O que facilita mesmo é quando você vê que há uma participação das pessoas, de quem está participando desses encontros.	D1	
Promover diálogo aberto	Indústria promove diálogo aberto com distribuidores.	Foi bem aberto, pelo menos eu vi dessa forma.	G4	Indústria
		E a própria interação que teve com os interlocutores, a facilidade de discutir os assuntos. Uma abertura muito grande nesse sentido.	D3	Distribuição
		Eu achei que a liberdade de se falar. Não existiu nenhum medo. Até foram discutidos assuntos que eu não discutiria lá, naquela forma como foi discutido.	G10	
		Abertura para opinar, essa troca de experiências e informação.	G7	
Dispor tempo para ouvir	Dispor tempo para distribuidores falarem.	Os integrantes da indústria até deram oportunidade para as pessoas falarem.	D2	Distribuição
		Facilitou acho que todos tiveram vez e voz e assim as respostas eu penso que até tecnicamente elas explicaram as dificuldades de cada um.	G7	
		Disponibilidade da indústria escutar, do presidente estar lá.	G4	Indústria
Planejar reunião	Planejar reunião com antecedência.	Acho que o que facilita é você, lógico, ali nós já estávamos planejados. [...] Aqui nós já levamos coisas prontas, passando números da indústria, passando números do mercado, passando informações nesse sentido.	D1	Indústria
Apresentar informações adequadamente	Informar de forma objetiva.	Nessa reunião de agora, nós sentimos a exposição de uma forma bem clara e bem objetiva.		
	Informar de forma clara.			
Quantidade menor de participantes	Quantidade reduzida de pessoas.	Volto a dizer que foi o fato do número mais reduzido de pessoas [...]	D3	Distribuição
Reunir participantes de contexto similar	Reunião com participantes do mesmo contexto regional.	[...] principalmente sendo distribuidores da região sul, todos vão ter as mesmas características nos problemas, nas vantagens, então, isso facilita bastante.		
		[...] eles dividiram os grupos, o que achei uma decisão acertada.	D11	

números” e, para esse participante, essa forma de planejar facilita a comunicação entre indústria e distribuidores. Vale ressaltar que D1 “passou números” da indústria e do mercado, sem mencionar em momento algum a relação desses números com o contexto dos distribuidores que estavam presentes na reunião (constatado pelo pesquisador ao analisar o documento “Apresentação distribuidores – Apas 2005”, fornecido pela indústria à firma de distribuição “B”). Contudo, verbos que indicam ações de quem informa, como “passar” ou “levar” não podem ser considerados como fatores que facilitam a comunicação, quando desvinculados da situação em que estão inseridos. Pesquisadores (Kubo & Botomé, 2001; Pozo, 2002) têm alertado que professores (ou gestores nesse papel) necessitam construir as condições necessárias e suficientes para ensinar efetivamente outros indivíduos, além de somente dizer o que fazem em sala de aula (ou de reunião nesse caso) ou de verbalizar informações descontextualizadas aos aprendizes.

Os participantes D1 e G4 perceberam que a “participação das pessoas durante a reunião” foi um fator que facilitou a comunicação. O gerente de vendas para a região sul da indústria (G4) verbalizou essa percepção ao afirmar que “a vontade de ambas as partes de escutar e de falar” (Quadro 7.5, G4) facilitou a comunicação e o diretor comercial (D1) afirmou que “o que facilita mesmo é quando você vê que há uma participação das pessoas, de quem está participando desses encontros” (Quadro 7.5, D1).

Os participantes da firma de distribuição “D” (D3, G7 e G10) e o gerente da indústria (G4) perceberam que o diálogo aberto facilitou a comunicação. Por exemplo, G10 verbalizou que “eu achei que a liberdade de se falar [facilitou a comunicação]. **Não existiu nenhum medo.** Até foram discutidos assuntos que eu não discutiria lá, naquela forma como foi discutido” (Quadro 7.5, G10, negrito nosso). Por sua vez, D3, afirmou que houve “uma abertura muito grande” para “discutir os assuntos” e G10 afirmou que a “abertura para opinar, essa troca de experiências e informação” facilitou a comunicação durante a reunião. Contudo, nem todos os distribuidores perceberam a situação da mesma forma, como foi o caso do diretor da firma de distribuição “C” (D11). Para esse participante o medo esteve presente durante a reunião, pois por decorrência de “brigas constantes” (no sentido de, freqüentemente, conversar divergindo das opiniões de integrantes da indústria, relatando problemas de produção, entretanto, com intenção de ajudar a atingir os objetivos da rede de firmas) que tinha com integrantes da indústria, D11 ficou receoso de expor suas idéias abertamente durante a reunião. Segundo o próprio participante,

[...] muitas coisas eu não tenho como discutir com a indústria. E eu já briguei tanto com a indústria, quero dizer no sentido de nos ajudar mutuamente, que **eu também fico com medo**. Eles podem pensar: ‘esse cara é um pentelho, não vendem e fica toda a hora reclamando’. **Então você também tem que ter um pouco de cautela nas coisas e com essa cautela colocando as coisas as que forem mais prementes, aí você coloca lá**. Porque se for colocar tudo, vai dizer que você é um chato, que não entende nada. (Transcrição da entrevista de D11, p. 14, negrito nosso).

Portanto, pode-se afirmar que a reunião teve um determinado grau de abertura na comunicação, pois quatro participantes dos sete perceberam dessa forma, contudo, para precisar qual foi esse grau de abertura, haveria necessidade de investigação adicional.

b) Fatores que dificultaram a comunicação na etapa 4

É possível observar no Quadro 7.6 as sete categorias que compreendem as vinte e quatro sínteses de percepções, verbalizadas por cada participante, a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação durante a etapa 4. As sete categorias de dificuldades na comunicação, descobertas pelo pesquisador por meio dessas sínteses de percepções verbalizadas pelos participantes, são (em ordem decrescente de quantidade de percepções): (1) falar inadequadamente (9 percepções), (2) planejar reunião inadequadamente (5 percepções), (3) justificar não resolução de problemas por meio de fatores indiscutíveis (3 percepções), (4) desconhecer contexto dos distribuidores (2 percepções), (5) ouvir inadequadamente (2 percepções), (6) ausência de dificuldade (2 percepções) e (7) temer falar (1 percepção). Entre as vinte e quatro percepções que compõem essas sete categorias de dificuldades, duas (8% do total) foram verbalizadas pelos dois participantes da indústria (D1 e G4). É relevante notar que, de acordo com esses participantes, não houve fatores que dificultaram a comunicação durante a reunião. Contudo, os cinco participantes das firmas de distribuição (D2, D3, D11, G7 e G10) perceberam vinte e dois fatores que dificultaram a comunicação (92% das percepções totais verbalizadas). Para os distribuidores, conforme pode ser verificado no Quadro 7.6, os fatores que dificultaram a comunicação, percebidos por pelo menos um integrante de cada firma de distribuição (D2, firma “B”; D11, firma “C”; D3, G7 e G10, firma “D”) foram dois: (1) falar inadequadamente e (2) planejar inadequadamente.

Como todos os participantes das firmas de distribuição identificaram fatores que dificultaram a comunicação e os participantes da indústria não perceberam fatores que dificultaram a comunicação, isso indica que D1 e G4 avaliaram a situação de forma favorável com respeito aos resultados de suas ações de falar e ouvir durante a reunião. O fato desses

participantes perceberem algo que fizeram de forma positiva, sem que haja percepções de outros participantes, desta etapa, nessa direção, parece confirmar o que Cohen & Fink (2003) chamam de “distorção perceptiva”. Ou seja, indivíduos tendem a distorcer suas percepções de forma a perceber o que precisam perceber ou o que esperam perceber (Cohen & Fink, 2003).

Em relação à categoria “falar inadequadamente”, é relevante notar a subcategoria “falar excessivamente”, que foi percebida por D2, D11, G7 e G10 como um dos fatores que dificultou a comunicação durante a reunião. Isso pode ser observado por meio das verbalizações desses participantes quando afirmaram que “foi divagado sobre muitos assuntos e não foi definido muita coisa” (G7); “você não fica exercitando dados, você olha aquilo ali e logo passa para outro assunto” (D2); foi “uma reunião com muitas palavras e com muita informação, acaba se mascarando um no meio do outro” (G10); e “jogaram um monte de dados na nossa frente” (D11). Com o objetivo de dimensionar de forma mais precisa essas verbalizações desses participantes, a respeito do “falar excessivamente”, o pesquisador analisou (a) os registros descritivos realizados pelo pesquisador durante a reunião e (b) os dados presentes no documento “Apresentação distribuidores – Apas 2005”. Por meio dessa análise encontrou doze tipos de informações diferentes que coordenador da reunião (D1) apresentou aos distribuidores: (1) detalhamentos de aspectos do planejamento de produção da firma industrial “A” até o ano 2010, (2) avaliação do desempenho das vendas da indústria no mercado externo, (3) avaliação do desempenho da indústria com relação ao abate de animais para produção, (4) avaliação do volume de abate de animais e custo de produção, (5) avaliação do desempenho de vendas dos distribuidores em relação ao total das vendas da indústria, (6) análise do mercado (por volume e faturamento) de carnes congeladas em nível Brasil no contexto industrial, (7) análise do mercado (por volume e faturamento) de carnes congeladas em nível de subregiões do Brasil no contexto industrial, (8) análise do mercado (por volume e faturamento) de carnes industrializadas em nível Brasil no contexto industrial, (9) análise do mercado (por volume e faturamento) de carnes industrializadas em nível de subregiões do Brasil no contexto industrial, (10) retrospectiva de todos os lançamentos de novos produtos ocorridos no ano de 2004, (11) avaliação do desempenho das vendas dos produtos lácteos na região sul e (12) informações gerais a respeito da estrutura organizacional da indústria. Essas doze categorias de informações faladas por D1 aos distribuidores envolvem (de acordo com a taxinomia de Pozo apresentada na Figura 1.20), por exemplo, a aprendizagem de informação verbal e de conceitos como (a) associação de informações arbitrárias, (b) análise de dados de mercado, (c) relação de variáveis industriais, (d) conceitos

de categorização de produtos industrializados e (e) custos de abate de animais. Diante dessa “avalanche” de informações e conceitos apresentados por D1 durante a reunião, se a aprendizagem não for conduzida adequadamente, a probabilidade de haver resultados bem-sucedidos diminui (Pozo, 2002).

Quadro 7.6 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação na etapa 4, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
		Não vi nada que.	D1	Indústria
		Não, não vi dificuldade não.	G4	
Falar inadequadamente	Falar imprecisamente	O modo como as informações foram apresentadas, não foram com muita clareza. Não percebi, não foram claras.	D2	
	Falar excessivamente	Penso assim que divagaram bastante. Não deixaram, para mim, muito claro que esperavam de nós e tal.	G7	
		Penso que foi muito divagado sobre muitos assuntos e não foi definido muito coisa. Eu saí de lá da mesma forma que entrei mais ou menos né.	D2	
		Porque numa reunião que não é muito longa, que você não fica exercitando dados, você olha aquilo ali e logo passa para outro assunto. Quer dizer, só um gênio para gravar aquilo ali na cabeça, na memória.		
		Porque a partir do momento que tu faz uma reunião com muitas palavras e com muita informação, acaba se mascarando um no meio do outro.	G10	
		Se discute um monte de coisa junto e aí a gente puxa mais para um lado de interesse teu e não do interesse coletivo.		
		Muitas informações não são relevantes para este tipo de reunião.		
		Só que eu acho que são muitas pessoas para dar informação.		
		E essa avaliação de resultado foi a mesma coisa, jogaram um monte de dados na nossa frente e os números nunca são a nosso favor, nem pode ser.		
Planejar reunião inadequadamente	Administrar o tempo de reunião inadequadamente.	Foi feito uma reunião de três horas, para avaliar o resultado de quem, em três horas? Em três horas eu não consigo avaliar o resultado da minha empresa. Poderia evidentemente ser uma coisa muito mais profissional. [...] são três horas de reunião, nós vamos trazer aqueles caras lá desse lugar todo [...]	D11	Distribuição
	Planejar inadequadamente quais informações apresentar na reunião.	Falta de planejamento sobre quais informações apresentar em uma reunião desse tipo.	G10	
	Não receber agenda da reunião antecipadamente.	Talvez fosse quando colocado para reunião fosse mais ou menos passado uma agenda antecipadamente para as pessoas.	G7	
	Coordenar ações intrafirma inadequadamente.	Volto a dizer, percebi assim a falta de interação mesmo entre os membros do staff da indústria, de não conungar com os mesmos problemas. (D3)	D3	
Desconhecer contexto dos distribuidores	Indústria desconhece contexto dos distribuidores.	Quer dizer, o pouco conhecimento deles, dificulta a comunicação, porque fica difícil quando você não conhece um negócio - não sabe como funciona, os problemas que a gente enfrenta [...]	D2	
		Indústria não conhece o que os distribuidores querem.	D11	
Ouvir inadequadamente	Não perguntar.	Indústria não faz perguntas aos distribuidores durante a reunião.		G7
	Opinião do distribuidor não tem importância.	Então eu percebo que essa importância da nossa opinião para eles também não teve. Não teve esse peso assim que a gente queria que tivesse.		
Justificar não resolução de problemas por meio de fatores indiscutíveis	Justificar a falta de produto ao distribuidor culpando o excesso de estoque de outros produtos.	Eu lembro que a pressão toda que tinha grandes estoques naquele dia. A todo momento quando falava de estoque, o cara falava assim 'é mas vocês estão me falando que está faltando coxa, mas eu tenho grandes estoques disso, isso, isso e isso'.	G7	D11
	Justificar a não resolução de problemas afirmando que os mesmos ou já foram corrigidos anteriormente ou serão corrigidos no futuro.	O que eu percebo é que aquilo que é comum de reclamações dos distribuidores com relação a indústria, ela na reunião, fala que corrigiu tudo aquilo. [...] A grande maioria das reclamações, eles quando chegam, eles respondem 'estamos fazendo isso, fizeram isso, fizeram aquilo, vamos fazer'.	D11	
	Justificar problemas na indústria "atacando" distribuidores.	Ela é incapaz de aceitar com naturalidade um defeito ou uma omissão dela como um todo. No sentido de ser da parte fabril ou da parte de vendas, seja na parte de marketing, ela parte para o ataque.		
Temer falar	Temer falar para a indústria.	E eu já briguei tanto com a indústria, quero dizer no sentido de nos ajudar mutuamente, eu também fico com medo. Eles podem pensar: 'esse cara é um pentelho, não vendem e fica toda a hora reclamando'.		

O aspecto “planejar inadequadamente” a reunião foi percebido por quatro participantes das firmas de distribuição (D3, D11, G7 e G10) de formas diferentes. O participante D11 percebeu que a indústria “administrou o tempo de reunião inadequadamente”, G7 afirmou que haveria a necessidade de passar “uma agenda antecipadamente para as pessoas”, G10 percebeu que a indústria deveria escolher melhor “quais informações apresentar em uma reunião desse tipo” e D3 percebeu “falta de interação mesmo entre os membros” da indústria. Vale ressaltar esse aspecto percebido pelo diretor da firma de distribuição “D” (D3), que também foi percebido por ele nas etapas 1 e 2. Segundo o próprio participante D3,

volto a dizer, percebi assim a falta de interação mesmo entre os membros do staff da indústria, de não comungar com os mesmos problemas. No momento da discussão, eles não concordaram com os mesmos aspectos, por exemplo, o negócio da embalagem. Nós já havíamos feito essa solicitação para marketing e, ao mesmo tempo, o diretor comercial (D1) não estava sabendo disso [...] Então chegamos lá na hora, isso dificultou um pouco porque tivemos que voltar à tona, explicar porque estávamos tendo dificuldade, então, o diretor não estava sabendo o que, efetivamente, tinha sido passado para o pessoal de base. (D3, trecho de entrevista).

Ou seja, alguns problemas que não foram compartilhados entre integrantes da indústria, tiveram que ser compartilhados durante a reunião. Por decorrência disso, houve dispêndio de tempo para que todos conhecessem a situação-problema e, então, continuassem a reunião.

Uma característica que, para G7 e D11, dificultou a comunicação durante a reunião, foi o “justificar a não resolução de problemas por meio de fatores indiscutíveis”. O participante G7 (firma de distribuição “D”) percebeu que integrantes da indústria justificaram a falta de determinados produtos para entregar aos distribuidores, culpando o excesso de estoque de outros produtos que não foram vendidos pelos distribuidores. Segundo o próprio participante G7, “eu lembro que a pressão toda era que tinham grandes estoques naquele dia. A todo o momento quando falava de estoque, o cara [da indústria] falava assim ‘é mas vocês estão me falando que está faltando coxa, mas eu tenho grandes estoques disso, isso, isso e isso’” (Quadro 7.6). Essa situação que G7 verbalizou pode ser resumida em quatro momentos temporais distintos: (1) os clientes dos distribuidores demandavam, à época, um determinado tipo de corte de carne de frango; (2) o distribuidor, por decorrência dessa demanda existente, comprava o produto da indústria para fornecer ao cliente; contudo, (3) a indústria não entregava o produto comprado pelo distribuidor; que, por sua vez, (4) não atendia à demanda existente do corte de carne de frango. O resultado desse processo é “embaraçoso” para todos, pois, como os integrantes da indústria podem explicar que não há produtos para atender a uma

demanda efetiva de clientes, quando o objetivo do plano estratégico de mercado e vendas é, justamente, aumentar vendas? É relevante notar nessa situação que há dois tipos de problemas distintos, contudo, interligados. Por exemplo, como cada frango contém duas asas e duas coxas, caso os clientes demandem apenas as coxas e não demandem as asas, ao final de um determinado período de tempo de produção, é possível prever que haverá excesso de estoque de asas de frango. Os problemas são distintos porque **há** demanda para coxa, porém, **não há** demanda para asa. E os problemas são interligados, pois a indústria necessita abater o frango para produzir tanto a coxa, quanto a asa. Contudo, o que fazer com a asa que vem junto com o frango? E se falta coxa para atender os clientes, como abater mais frangos se não há como estocar mais asas de frango, já que o estoque está abarrotado desse produto? Cada um desses dois problemas (excesso de estoque de um produto e falta de estoque de outro produto) necessita de formas diferentes de ação para ser resolvido, contudo, os integrantes da indústria agiram de forma a tornar esses problemas indiscutíveis. Isso pode ser constatado pelo tipo de resposta verbalizado pelos integrantes da indústria com relação ao problema que foi relatado pelos distribuidores. Simplesmente, os integrantes da indústria relataram outro problema que “justificava por si mesmo” a existência do problema relatado pelos distribuidores e que, simultaneamente, tornava o problema indiscutível, já que não há lógica (para os distribuidores) em comprar produtos que não são demandados pelos clientes. Esse tipo de situação, na qual pessoas verbalizam mensagens indiscutíveis ou que contenham inconsistências, é denominado por Argyris (1992) de “rotina organizacional defensiva”. De acordo com esse autor, as “rotinas defensivas” são compostas por ações que impedem as pessoas de identificarem e eliminarem as causas de situações potencialmente problemáticas ou embaraçosas. Essas rotinas defensivas, por sua vez, aumentam a probabilidade de que os integrantes de organizações produzam resultados insatisfatórios.

7.3 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “informações”

É possível observar no Quadro 7.7 as seis categorias que compreendem as vinte e três sínteses de percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das informações que foram mais relevantes nesta etapa. Dessas percepções, quatro (17%) foram verbalizadas pelos dois participantes da indústria (D1 e G4) e dezenove (83%) pelos cinco participantes das firmas de distribuição (D2, D3, D11, G7 e G10). Conforme pode ser observado no Quadro 7.7 as informações relevantes incluem: (a) informações a respeito de preços de produtos, (b) informações a respeito de fornecimento de produtos, (c) informações a respeito da estrutura

organizacional da indústria, (d) informações a respeito de participação de mercado, (e) informações intimidadoras e (f) informações que evidenciaram aquilo que estava ruim nas operações conjuntas.

Quadro 7.7 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das informações mais relevantes na etapa 4, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Etapa 4, continue o setor de atividade da firma da qual faz parte				
Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Sector de atividade da firma
Informações a respeito de preços de produtos	Preço dos produtos da indústria estão fora de mercado.	Então a gente não sentiu que foi um caso isolado [preço fora de mercado], a gente sentiu que era num modo geral, alguma coisa que nós não estávamos compatível com o mercado daquela região.	D1	Indústria
		A indústria recebeu informações relevantes sobre a necessidade de mudar política de preços.	D3	Distribuição
	Informações a respeito do preço do suíno.	Explicação sobre preço de suíno. Porque que o suíno da indústria tem participação de 80% do que ela abate vem da integração e só 20% do mercado livre, quanto às outras indústrias [é o inverso].	G7	
Informações a respeito de fornecimento de produtos	Falta de produtos aos distribuidores.	Se falou muito em falta de produto.	G4	Indústria
	Necessidade de melhorar alguns produtos.	A indústria recebeu informações relevantes sobre a necessidade de melhorar alguns produtos.	D3	Distribuição
	Informações a respeito da produção de linha de produtos <i>red sauce</i> .	Linha <i>red sauce</i> , por exemplo, eles falaram assim: 'Na linha <i>red sauce</i> precisamos produzir mais, vamos produzir mais' e como a gente estava ainda um pouco em dúvida se esse produto vai ter uma produção legal, porque a indústria tem sempre dificuldade em atender.	G7	
	Informações a respeito de novos produtos.	A linha de produtos novos já estava concretizada, já estava praticamente formatada, com exceção de alguns itens novos que eles estavam nos apresentando.		
Informações a respeito da estrutura organizacional	Apresentação do novo gerente nacional dos distribuidores.	[...] a surpresa naquela reunião foi a apresentação do novo gerente nacional dos distribuidores, nessa nova estrutura, o que nos surpreendeu foi essa mudança rápida.	D3	
	Informações a respeito de quem é responsável pelo que na estrutura organizacional da indústria.	[...] foi a apresentação do novo gerente e da estrutura comercial que eles deixaram mais clara. O cicano que vai atender pedidos, o G4 que vai fazer cargas, fulano vai fazer isso, então ficou mais clara essa situação organizacional do setor de vendas deles.		
Informações a respeito de participação de mercado	Informações a respeito da participação do distribuidor no contexto da indústria.	Os gráficos, a participação do distribuidor dentro da indústria.	G7	Indústria
		Acho que foi excelente, até porque se mostrou o mercado como um todo. O que estava acontecendo, os números mesmo e aonde poderia se chegar.	G4	
	Informações a respeito da participação do distribuidor no contexto nacional.	Participação das vendas da indústria em relação às vendas totais do mercado.	G7	Distribuição
	Informações a respeito da participação de mercado de produtos específicos.	Penso assim ó, que grupos de produtos, vamos dizer assim, mortadela nós temos tantos por cento do mercado. Presunto, tantos por cento do mercado. Eu acho que essa informação para mim, foi muito importante.		
		Os gráficos lá mostraram que existe uma concentração na nossa região de itens de baixo valor agregado e, então, nos mostraram a necessidade de trabalhar com um mix maior.	D3	
	Informações apresentadas pela indústria não refletem adequadamente mercado do distribuidor.	Do que me recordo, achei que foi muito importante o mercado de alguns produtos, ver a dimensão do mercado de alguns produtos.	G10	
		Para nós em uma comunicação com o marketing eu achei que ficou muito evidente isso. A indústria se baseia muito na Nielsen que não reflete bem o nosso mercado [...]		
		Apesar de nós estamos muito atrelados ao fornecimento da indústria. Então você vai ver ascendência e queda dentro desse mercado, mas muito está relacionado ao próprio fornecimento por parte da indústria.	D3	
Informações intimidadoras	Ameaçar distribuidores caso esses não vendam produtos lácteos em seus mercados.	Nós estamos com uma grande produção de lácteos, que não abrimos para São Paulo. Não queremos abrir porque senão vai faltar. [...] Mas para isso vocês têm que vender esse número aqui'.	G7	Distribuição
	Informações que menosprezam distribuidor no contexto da indústria	Para a indústria vem em primeiro lugar as filiais, os supermercados e em último lugar o distribuidor. [...] Demonstrou que eles não têm muito interesse em tratar melhor o distribuidor.	D2	
	Ameaçar distribuidores caso esses não abram novos clientes.	Abrimos isso aí [redes de supermercado] por decorrência da terceira reunião, quando a gente recebeu aquela ameaça que eles iam abrir filial, que iam vender direto e tal.	D11	
Informações que evidenciaram aquilo que estava ruim nas operações conjuntas	Distribuidores evidenciam informações daquilo que estava ruim nas operações conjuntas.	Os distribuidores focaram o feedback somente em dificuldades, nos aspectos negativos da operação.	G4	Indústria
		E uma hora que o D1 falou assim: 'Pô, vocês falaram tudo, tudo, só coisa ruim, será que nós não temos nada de bom nessa empresa?'	G7	Distribuição
	Indústria evidencia informações daquilo que estava ruim nas operações conjuntas.	Deram um feedback que eles não estavam satisfeitos, que o negócio estava ruim, que o distribuidor estava cada vez... que teria que mudar.	D2	

Os participantes G4 (indústria), D3 e G7 (firma de distribuição “D”) afirmaram que “informações a respeito de fornecimento de produtos” foram relevantes nesta etapa. Dessas percepções vale ressaltar a percepção verbalizada por G7 a respeito de uma linha de produtos derivada de carne de aves que a indústria lançou em 2004, chamada *red sauce*. Segundo o próprio G7,

na linha *red sauce*, por exemplo, eles falaram assim: ‘Na linha *red sauce* precisamos produzir mais, vamos produzir mais’. E como a gente estava ainda um pouco em dúvida se esse produto iria ter uma produção legal, porque a indústria sempre teve dificuldade em atender, nós achamos interessante, pois [o produto tinha embalagem de] 800g, começamos trabalhar não muito em cima pois estava faltando alguns dias. Mas eles nunca tinham dito ‘olha esse produto vai ter, desde que seja feita programação’. (G7, trecho de entrevista).

Em outras palavras, para o participante G7, houve dúvidas quanto à continuidade da venda dessa linha de novos produtos, chamada *red sauce*, na firma de distribuição “D” porque, após terem iniciado o trabalho de introdução no mercado, houve dificuldade de fornecimento dos mesmos pela indústria. No momento em que integrantes da indústria garantiram que iriam produzir mais produtos dessa linha de produtos, essa informação influenciou a atenção de G7 e, esse, empreendeu uma sequência de ações na direção de promover as vendas dos produtos da linha *red sauce* (ver decisão de G7 descrita no Quadro 7.8).

Para todos os participantes da firma de distribuição “D” (D3, G7 e G10) e para o gerente de vendas para a região sul da indústria (G4) as “informações a respeito da participação de mercado da indústria” foram relevantes. Especificamente os participantes D3, G7 e G10 identificaram que havia oportunidades de vendas ainda não exploradas por esses, no mercado em que atuavam. Por exemplo, o gerente de compras da firma de distribuição “D” (G7) identificou que a “mortadela nós temos tantos por cento do mercado. Presunto, tantos por cento do mercado” e isso mostrou quanto sua firma ainda poderia crescer no mercado; da mesma forma, o gerente de vendas (G10) identificou que “foi muito importante o mercado de alguns produtos, ver a dimensão do mercado de alguns produtos”, pois assim, poderia estabelecer objetivos de vendas; e para o diretor da firma de distribuição “D” (D3) “os gráficos lá mostraram que existe uma concentração na nossa região de itens de baixo valor agregado e, então, nos mostraram a necessidade de trabalhar com um mix [de produtos vendidos] maior”. Essas informações influenciaram a atenção desses participantes, que empreenderam uma sequência de ações na direção de promover as vendas de novos produtos (ver decisões de D3, G7 e G10 descritas no Quadro 7.8). Entretanto, é relevante notar que D3 e G10 identificaram, também, que havia informações apresentadas pelos integrantes da

indústria, que não refletiam adequadamente o mercado atendido pela firma de distribuição “D”, ou seja, as informações apresentadas eram inválidas para o contexto dessa firma. Para G10, os dados apresentados pelos integrantes da indústria estavam baseados em informações de uma empresa de pesquisa de mercado denominada “W” e, esses dados, não refletiam bem o mercado do distribuidor. O pesquisador verificou os dados verbalizados por G10 e, efetivamente, identificou a existência de problemas de comparação entre os dados apresentados por integrantes da indústria (informações da firma “W”) e o mercado que o distribuidor atendia. Na pesquisa da empresa “W”, os dados faziam referência aos clientes integrantes de uma categoria do mercado chamada de auto-serviço (representada pelas grandes redes de supermercados e supermercados de médio porte) e os distribuidores (firmas de distribuição “B”, “C” e “D”) tinham suas vendas concentradas (aproximadamente 80% do total das vendas) em outra categoria do mercado, chamada de *food service* (que compreende clientes como restaurantes, hotéis, lanchonetes, padarias, confeitarias, hospitais e cozinhas industriais). Por consequência, não havia condições de fazer relações entre os dados mostrados pelos integrantes da indústria e o mercado atendido pela firma de distribuição “D” (ou mesmo as outras duas firmas de distribuição). Além disso, o participante D3 percebeu outro problema nos dados. Se a indústria entregava produtos insuficientemente para os distribuidores venderem, por consequência, os distribuidores atendiam o mercado insuficientemente. Portanto, para D3, os dados apresentados representaram, também, os problemas de fornecimento de produtos da indústria, para os distribuidores e, não somente, uma possível inabilidade dos distribuidores nas vendas em seu mercado. Como o próprio participante verbalizou “então você vai ver ascendência e queda dentro desse mercado, mas muito está relacionado ao próprio fornecimento por parte da indústria” (D3, Quadro 7.7). Dessas duas percepções de D3 e G10, (1) indústria apresenta informações inválidas e (2) a insuficiência de vendas está relacionada com problemas de fornecimento da indústria, é importante destacar duas características. A primeira característica refere-se ao fato dos participantes da firma de distribuição “D”, D3 e G10, não terem verbalizado os problemas identificados nas informações apresentadas pelos integrantes da indústria, durante a reunião, para esses. Como não houve feedback a respeito das informações equivocadas apresentadas por D1, os integrantes da indústria continuaram trabalhando com informações inválidas para o contexto dos distribuidores, o que pode, de acordo com Janis (1982), diminuir a probabilidade de obtenção de resultados satisfatórios. A segunda característica a destacar, a relação entre conhecimentos prévios e capacidade de perceber variáveis presentes em uma determinada situação, diz respeito à afirmação de Schein (1999) quanto à relação entre conhecimentos

prévios e capacidade perceptiva. Para esse autor, as pessoas percebem aquilo que estão aptas a pensar e a falar. Por exemplo, o participante D3 tem formação em economia e especialização em gestão de negócios, o que, em princípio, deveria auxiliar esse participante a perceber de forma mais profunda as representações gráficas que envolvem variáveis microeconômicas, como as apresentadas na reunião. Por sua vez, o participante G10, que cursava especialização em gestão de vendas e marketing, deveria, em princípio, perceber de forma mais profunda os dados de firmas que realizam pesquisas de mercado, como o caso da firma “W”. E, de fato, D3 e G10 identificaram problemas em informações apresentadas por D1, que (a) tinham relação com os conhecimentos prévios desses participantes e, ainda, (b) que nenhum outro participante identificou. Portanto, a afirmação de Schein (1999) de que “vemos o que somos aptos a pensar e a falar”, parece ser verdadeira para o caso desses dois participantes.

É relevante notar que pelo menos um participante de cada firma da distribuição (D2, D11 e G7) percebeu algum tipo de informação intimidadora por parte dos integrantes da indústria. Isso pode ser observado nas verbalizações desses três participantes. Por exemplo, o diretor da firma de distribuição “B” (D2) afirmou que “para a indústria, vem em primeiro lugar as filiais, [em segundo lugar] os supermercados e em último lugar o distribuidor. [...] Demonstrou que eles não têm muito interesse em tratar melhor o distribuidor” (D2, Quadro 7.7). Para o participante D11, houve ameaça quando “a gente recebeu aquela ameaça que eles iam abrir filial, que iam vender direto e tal [caso o distribuidor não abrisse redes de supermercado em seu mercado]” (D11, Quadro 7.7). E o gerente de compras da firma de distribuição “D” (G7) percebeu ameaça quando integrantes da indústria afirmaram, durante a reunião, que ““nós estamos com uma grande produção de lácteos, que não abrimos para São Paulo. Não queremos abrir porque senão vai faltar. [...] Mas para isso vocês [distribuidores] têm que vender esse número aqui”” (G7, Quadro 7.7).

É possível verificar no Quadro 7.7, que dois distribuidores (D2 e G7) e o gerente de vendas para a região sul da indústria (G4) perceberam que as informações evidenciaram aquilo que estava ruim nas operações conjuntas. Cada uma das partes afirmou que a outra focou seus argumentos em aspectos ruins das operações conjuntas. Por exemplo, o participante G7 recordou uma fala do diretor comercial (D1) durante a reunião. De acordo com G7 houve “uma hora que o D1 falou assim: ‘Pô, vocês falaram tudo, tudo, só coisa ruim, será que nós não temos nada de bom nessa empresa?’” (G7, Quadro 7.7). É relevante notar que essa fala de D1, que foi memorizada por G7, também foi registrada pelo pesquisador

durante a reunião. Por sua vez, o diretor da firma B (D2) percebeu que os integrantes da indústria evidenciaram informações daquilo que estava ruim nas operações conjuntas, ao afirmar que os integrantes da indústria “deram um feedback que eles não estavam satisfeitos, que o negócio estava ruim, que o distribuidor estava cada vez... que teria que mudar” (D2, Quadro 7.7).

7.4 Percepções verbalizadas pelos participantes a respeito do aspecto “decisão”

É possível observar no Quadro 7.8 as sete categorias que compreendem as doze sínteses de percepções verbalizadas por cada participante, a respeito das decisões tomadas por decorrência da etapa 4. Os participantes D1, D2, D3, D11, G4, G7 e G10 verbalizaram um total de doze decisões que, segundo esses, ocorreram em função desta etapa. Dessas decisões, quatro (33%) foram verbalizadas pelos dois participantes da indústria (D1 e G4) e oito (67%) pelos cinco participantes das firmas de distribuição (D2, D3, D11, G7 e G10). Conforme pode ser observado no Quadro 7.8 as decisões incluem: (a) mudar estratégia de preços, (b) segmentar mais as reuniões, (c) investir mais na produção, (d) integrar informações, (e) buscar novos parceiros, (f) reavaliar mix de produtos e (g) abrir novos clientes.

Conforme pode ser observado no Quadro 7.8, para o diretor comercial da indústria (D1) houve três decorrências principais em função desta etapa: (a) mudança de estratégia de preços, (b) segmentação maior das reuniões e (c) investimento maior em infra-estrutura de produção. Dessas decorrências, vale ressaltar duas: (1) a mudança de estratégia de preços e (2) o investimento maior em infra-estrutura. Quanto à “mudança de estratégia de preços”, o participante D1 afirmou que “a gente não sentiu que foi um caso isolado, a gente sentiu que era num modo geral, alguma coisa que nós não estávamos compatível com o mercado daquela região. Isso fez com que algumas mudanças nós fizéssemos, até estratégico de preços” (D1, Quadro 7.8). Ou seja, D1 ouviu reclamações de todos os distribuidores da região sul a respeito de preços que não estavam competitivos nesse mercado e, por consequência, decidiu revisar a estratégia de preços. Quanto ao “investimento maior em infra-estrutura”, de acordo com os registros descritivos realizados pelo pesquisador durante a reunião, todos os distribuidores dos três estados da região sul verbalizaram preocupação quanto ao problema com a falta de fornecimento de produtos da indústria aos distribuidores. Esse tipo de problema foi relatado, pela primeira vez, pelo participante D11 durante a reunião que aconteceu na etapa 1 (agosto de 2004) e agravou-se no decorrer dos nove meses seguintes. O diretor comercial (D1),

então, afirmou que deu prioridade ao investimento em infra-estrutura após esta reunião. De acordo com o próprio participante D1, “então isso que nós estamos indo atrás [produção]. Nós estamos aí com investimentos já trabalhando nesse ramo, estamos indo buscar parceiros para voltar a ter [produtos para entregar]” (D1, Quadro 7.8).

Quadro 7.8 - Distribuição e classificação das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das decisões tomadas por decorrência da etapa 4, conforme o setor de atividade da firma da qual faz parte

Categorias	Subcategorias	Sínteses das percepções verbalizadas	Participante	Setor de atividade da firma
Mudar estratégia de preços	Indústria muda estratégia de preços.	Então a gente não sentiu que foi um caso isolado, a gente sentiu que era num modo geral, alguma coisa que nós não estávamos compatível com o mercado daquela região. Isso fez com que algumas mudanças nós fizéssemos, até estratégico de preços.	D1	Indústria
Segmentar mais as reuniões	Indústria segmentará mais as reuniões com distribuidores.	Para o próximo ano nós iremos estar dividindo mais uma vez, mas estar dividindo em três grupos ou quatro.		
Investir mais	Investir mais para suprir demanda de mercado.	Então isso que nós estamos indo atrás. Nós estamos aí com investimentos já trabalhando nesse ramo, estamos indo buscar parceiros para voltar a ter [produtos para entregar].		
Integrar informações	Indústria integra informações da área financeira com informações da área comercial.	Integrar informações de finanças à área comercial da indústria.	G4	
Buscar novos parceiros	Distribuidor busca novos parceiros comerciais.	Buscar novos parceiros comerciais.	D2	Distribuição
Reavaliar mix de produtos	Distribuidor decide aumentar a quantidade de itens vendidos da indústria.	[...] nós voltamos aqui e decidimos fazer um trabalho mais intenso em nível de mix. Estender e aumentar o número de itens em nosso mix.	D3	
		Nós temos muito espaço, quer dizer existe um espaço, esse espaço nós não estamos ocupando. E penso que, foi importante, porque vamos buscar ocupar esse espaço como fornecedor.	G7	
		Avaliar estratégia de vendas dos produtos para aumentar participação no mercado.		
		Aumentar vendas da linha Red Sauce no mercado.		
		[...] vamos tentar fazer a nossa parte, uma política agressiva em termos de preço, de cota para o representantes na linha red sauce, mais por acreditar mesmo no produto e os lácteos mais como uma ação mais em cima do produto	G10	
		Aumentar esforço de vendas dos néctares (suco de frutas industrializado).		
Abrir novos clientes	Distribuidor decide abrir novos clientes.	Abrimos isso aí por decorrência da terceira reunião, quando a gente recebeu aquela ameaça que eles iam abrir filial, que iam vender direto e tal.	D11	

É relevante notar uma decorrência desta reunião, relatada pelo gerente de vendas para a região sul (G4), a respeito de integração de informações dentro da própria indústria. Segundo esse participante, houve decorrências

[...] relativas a redes. Principalmente vamos dizer ao acompanhamento dos problemas. O diretor da firma B (D2) levantou um negócio: ‘Ah, me falaram - o financeiro – que tem conta em aberto no novo cliente’. Então foi-se atrás para ver o que era, o que tinha acontecido. Mas o processo dele. E era uma informação que nós não tínhamos. Porque a área comercial, ela procura não se envolver muito no lado financeiro, mas ela tem que se envolver, então, essa foi uma das decisões, aproximar o financeiro do comercial. (G4, trecho de entrevista).

Em outras palavras, durante a reunião da etapa 4, o diretor da firma de distribuição “B” (D2) verbalizou que não estava recebendo as comissões referentes às vendas efetuadas no supermercado “Y” (novo cliente aberto por decorrência das atividades propostas no plano estratégico), pois esse cliente tinha contas atrasadas com a indústria há três meses. Quando o participante D2 verbalizou esse fato, os integrantes do setor comercial da indústria ficaram surpresos, pois não conheciam essas informações e, então, foram “atrás para ver o que era, o que tinha acontecido” (G4) com o supermercado “Y”. A situação verbalizada por D2 durante a etapa 4, de que o supermercado “Y” não pagava suas compras à indústria há três meses, evidenciou a falta de integração entre a área comercial e a área financeira da indústria. Isso desencadeou decisões e ações corretivas dos integrantes da indústria com respeito a “aproximar o financeiro do comercial” (G4). É possível notar por meio dessa afirmação de G4 e da situação de falta de informações financeiras do cliente, por parte dos integrantes da área comercial da indústria, que os clientes não eram avaliados de forma sistêmica (ou seja, de forma a considerar as inter-relações e interações do cliente nas áreas comercial e financeira da própria indústria). Portanto, uma vez que “a área comercial, ela procura não se envolver muito no lado financeiro” (G4), o “comercial” pode vender o quiser para os clientes que, se esses não pagarem, o problema é do “financeiro”! Nessa situação, como fica a perspectiva sistêmica de perceber as organizações como um todo integrado, inter-relacionado e em interação? O fato de integrantes de organizações raciocinarem com referência apenas em sua função e, por consequência, não se sentirem responsáveis pelos resultados quando todas as funções atuam em conjunto, é identificado por Senge (1990) como fator que dificulta a aprendizagem organizacional. Na situação relatada por G4, parece que D2 influenciou os integrantes da área comercial da indústria a raciocinarem de forma sistêmica e, isso, pode ser importante para o desenvolvimento bem-sucedido das atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas.

Os participantes da firma de distribuição “D” (D3, G7 e G10) decidiram reavaliar o *mix* de produtos existente nessa firma, procurando aumentar a quantidade de itens vendidos. É

interessante notar a verbalização de G7 quanto aos produtos da linha *red sauce* da indústria, pois a indústria não entregava esses produtos com regularidade. Segundo o participante G7,

na linha *red sauce*, por exemplo, eles falaram assim: ‘Na linha *red sauce* precisamos produzir mais, vamos produzir mais’ [...] eles nunca disseram que ‘olha esse produto vai ter, desde que seja feita programação’. Já a partir de segunda-feira, a gente divulgou mais a linha *red sauce*, valorizando o preço por unidade. Não falando tanto o preço do quilo, mas da unidade. (G7, trecho de entrevista).

Em outras palavras, os integrantes da indústria garantiram que haveria quantidade suficiente de produtos para entregar aos distribuidores, desde que esses fizessem uma programação. Como os integrantes da indústria nunca haviam afirmado isso antes, a atenção de G7 foi dirigida para essa oportunidade porque (a) integrantes da indústria, pela primeira vez, garantiram o fornecimento dos produtos da linha *red sauce* e (b) “por acreditar mesmo no produto [*red sauce*]” (G7, Quadro 7.8). Por consequência, G7 decidiu divulgar o produto aos vendedores da firma de distribuição “D” “já a partir de segunda-feira”.

Conforme pode ser observado no Quadro 7.8, o diretor da firma de distribuição “C” (D11) decidiu abrir novos clientes. De acordo com esse participante,

abrimos isso aí por decorrência da terceira reunião, quando a gente recebeu aquela ameaça que eles iam abrir filial, que iam vender direto e tal. E a única forma que eu achei foi pegar o leite que na época, se imaginava que nós íamos ter uma entressafra grande, a gente quebrou a cara e, com isso, vendemos essa idéia. (D11, trecho de entrevista).

É interessante notar que D11, por receio da ameaça realizada por integrantes da indústria durante a reunião, decidiu abrir novos clientes. Essa decisão foi tomada seis meses após a reunião da etapa 2, onde o diretor comercial (D1) informou os distribuidores a respeito da necessidade de abrir novos clientes.

8

**CARACTERÍSTICAS DE INTERAÇÕES COMPORTAMENTAIS ENTRE
GESTORES DA INDÚSTRIA E DAS FIRMAS DE DISTRIBUIÇÃO DURANTE
PROCESSO DE APRENDIZAGEM PARECEM TER INFLUENCIADO A
PRODUÇÃO DE RESULTADOS INSATISFATÓRIOS PARA A REDE DE FIRMAS**

Uma vez descobertas as percepções dos participantes, a respeito de cada uma das cinco etapas do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico, parece importante relacionar essas percepções com alguns resultados produzidos pelos integrantes da indústria e das firmas de distribuição. A importância em relacionar percepções do processo de aprendizagem com resultados desse processo, decorre principalmente do alerta de pesquisadores (Barringer & Harrison, 2000; Huysman, 2001; Prange, 2001; Loiola & Bastos, 2003) para a necessidade de integrar processos e resultados nos estudos a respeito do fenômeno aprendizagem. Para esses pesquisadores há concordância de que a aprendizagem organizacional leva a algum tipo de resultado, pois pressupõe mudança. Porém, nenhum dos trabalhos revisados por Prange (2001), por exemplo, relaciona mais claramente processos e resultados. Ou, ainda, para Loiola & Bastos (2003), na literatura científica brasileira a respeito de aprendizagem organizacional, prevalece o pressuposto de que os resultados dessa “sempre” são “benéficos em termos de desempenho competitivo, somente ressaltando-se seus aspectos positivos e funcionais” (Loiola & Bastos, 2003, p. 189). Contudo, isso necessita ser demonstrado e não somente assumido como “algo dado”.

8.1 Objetivos vagos, comunicação deficiente, feedbacks inadequados, percepções divergentes e poucas ações conjuntas para solucionar problemas predominaram no processo de aprendizagem interfirmas

O processo de aprendizagem interfirmas, mais especificamente aprender a implementar atividades propostas em um plano estratégico de mercado e vendas, é composto por uma série de interações comportamentais que objetivam transformar essas atividades em resultados suficientes, significativos e relevantes para as firmas que compõem uma rede de firmas. Cada momento do processo de aprendizado pode ser caracterizado por diferentes interações comportamentais entre gestores e/ou funcionários que compõem as diferentes firmas de uma rede. Além disso, pode haver interações comportamentais comuns aos diferentes momentos de um processo de aprendizagem. Como as percepções das diferentes

interações comportamentais foram descritas e interpretadas em cada etapa, vale ressaltar aquelas percepções de interações comportamentais com características semelhantes, que estiveram presentes em mais de um momento do processo de implementação do plano estratégico de mercado e vendas.

8.1.1 Objetivos “vagos, amplos e complexos” predominaram nas etapas 1 e 2

É possível observar no Quadro 8.1, alguns objetivos verbalizados por integrantes da indústria durante as reuniões que ocorreram nas etapas 1 e 2. Na etapa 1, a presença de expressões como “correndo atrás de objetivo, com diálogos e harmonia”, “trabalhando com sinergia” e “espírito de equipe”, associadas a expressões como “mudança tem que ser para melhor”, “sucesso total”, “maximizar resultados”, “gerar mais resultados”, “colher resultados” e “geração de maior valor”, declaram muito pouco a respeito do que os participantes da indústria queriam especificamente dos distribuidores ou quais seriam os objetivos da rede de firmas. Da mesma forma, na etapa 2, a presença de expressões como “apresentar nova fase onde iriam ser abertos novos clientes”, “trabalhar mais as redes de supermercado” e “melhorar a imagem da marca da indústria no sul do país”, parecem não ser suficientemente precisas para esclarecer quais os resultados necessários a obter pela rede de firmas. De acordo com Campos (1996), em explicação a respeito da implementação de um método de gestão para transformar estratégias em “realidade”, objetivo pode ser definido como “direção a ser seguida” (Campos, 1996, p. 306). Contudo, o objetivo não é suficientemente preciso para que possa estimular as pessoas a transformá-lo em ação e, por isso, Campos (1996) introduziu o conceito de *meta*, o qual daria precisão suficiente aos objetivos declarados nos planos estratégicos e que os tornaria implementáveis. Para esse autor, a *meta* pode ser definida como um “resultado a ser atingido no futuro” constituído por três partes: objetivo, valor e prazo. Na situação do “objetivo” proposto por D1, “trabalhar mais as redes de supermercados”, haveria a necessidade de “dar” maior precisão a esse objetivo e transformá-lo em uma meta como, por exemplo, “vender a novos clientes duzentos mil reais mensais até dezembro de 2005”. É possível observar nessa meta, seus componentes: o objetivo é “vender a novos clientes...”, o valor é “...duzentos mil reais mensais...” e o prazo é “...até dezembro de 2005”. A partir dessa definição de *meta*, proposta por Campos (1996), é relevante notar que em nenhum momento, das etapas 1 e 2, os integrantes da indústria identificaram, quantificaram e aprazaram os resultados que queriam dos distribuidores com maior precisão, além de objetivos vagos como “aumentar vendas” (D1) ou “gerar mais resultados” (Gerente administrativo e financeiro).

Quadro 8.1 - Alguns objetivos verbalizados por integrantes da indústria durante as reuniões ocorridas nas etapas 1 e 2

Etapas 1
"INDÚSTRIA e DISTRIBUIDORES buscando soluções de industrialização e de comercialização para geração de maior valor e maximizar resultados" (slide 85).
"Sucesso total na conquista dos objetivos da Indústria e de todos Distribuidores dentro de um novo planejamento comercial" (slide 80).
"[...] os distribuidores têm que aumentar a atuação sempre correndo atrás de objetivo, com diálogos e harmonia para gerar mais resultados" (gerente administrativo e financeiro da indústria, slide 27).
"Indústria e Distribuidores trabalhando em sinergia, profissional, tudo para gerar valor, o máximo possível para gerar resultados [...]" (gerente de vendas da indústria, slide 27).
"Hoje a Indústria está voltada para resultados, quem pára no tempo regride." (presidente da indústria, slide 24).
"Confraternizar é a melhor forma de estreitar os laços entre os distribuidores e a indústria. Um momento para reafirmar o espírito de equipe, tão necessário ao bom desempenho das atividades profissionais. É assim que concebemos nosso encontro, criando situações informativas, descontraídas e marcantes. Tudo para colher os resultados depois que a festa acabar." (slide 7).
"O objetivo é planejar para o futuro, as mudanças tem que ser para melhor. Sair do mercado para a indústria é um desafio muito grande, o distribuidor assume o compromisso e a indústria entrega o produto." (D1, slide 25).
Etapas 2
Lançar a linha de produtos lácteos na região sul (D1, G4).
Apresentar uma nova fase onde iriam ser abertos novos clientes, as redes de supermercado (G4).
Melhorar a imagem da marca da indústria nas redes de supermercado do sul do país (D1).
Trabalhar mais as redes de supermercados (D1).
Aproximar distribuidores da região sul da indústria (D1).

Ainda é importante ressaltar que, a respeito do “dar precisão” a objetivos estratégicos, pesquisadores (Teixeira & Guerra, 2002; Hrebiniak, 2006) argumentam que objetivos vagos restringem a implementação de estratégias em firmas ou redes de firmas. Por exemplo, no estudo de Hrebiniak (2006) a respeito dos fatores que mais dificultam a implementação de estratégias, o segundo fator mais citado que restringe a implementação de estratégias, por um grupo de 200 gestores, é a presença de objetivos estratégicos vagos. Na mesma direção, no estudo desenvolvido por Teixeira & Guerra (2002, p. 104), a respeito da implementação de uma rede de aprendizado chamada MAXPETRO, esses autores concluíram que faltou “[...] um propósito claro, que se traduza em uma meta a ser atingida durante o processo de aprendizado” e, isso, de acordo com esses autores, contribuiu para o abandono dos participantes de diferentes firmas dessa rede de aprendizado. Portanto, a presença de objetivos (ou objetivos estratégicos ou propósitos) vagos parece ser algo que dificulta a aprendizagem em subSAGs e, também, em outros contextos.

8.1.2 Gestores das firmas de distribuição e um gestor da indústria tiveram dúvidas a respeito da consecução dos objetivos propostos para as etapas 1, 2 e 4

Na Tabela 8.1 estão distribuídas as frequências de respostas dos participantes das firmas de distribuição e da indústria, à exceção do participante D1, a respeito da consecução dos objetivos propostos nas etapas 1, 2 e 4. As respostas do participante D1 foram excluídas, pois esse participante foi o coordenador (ou professor) dessas etapas e, portanto, as respostas relevantes foram as dos aprendizes e não de quem ensina. É possível verificar na Tabela 8.1 que quatro respostas confirmam que os objetivos das etapas 1, 2 e 4 foram cumpridos, ou seja,

Tabela 8.1 - Frequência de respostas dos participantes a respeito da consecução dos objetivos nas etapas 1, 2 e 4

Respostas dos participantes a respeito da consecução dos objetivos da etapa	Etapas 1	Etapas 2	Etapas 4	Total
Sim	1	2	1	4
Dúvidas	2	1	4	7
Não	1	2	1	4
Total	4	5	6	15

aproximadamente 27% dos respondentes afirmaram que os objetivos dessas etapas foram atingidos. Especificamente na etapa 4, somente o gerente de vendas da indústria na região sul (G4) afirmou que os objetivos foram atingidos. As demais percepções ou, aproximadamente, 73% dos respondentes afirmaram que têm dúvidas ou acham que os objetivos das etapas 1, 2 e 4 não foram atingidos. Como a maior parte dos participantes percebeu confusamente se os objetivos das etapas foram atingidos ou não, isso parece indicar que o participante D1 não soube conduzir adequadamente as reuniões com os integrantes das firmas de distribuição. Para Cohen & Fink (2003), quando reuniões são mal conduzidas, há tendência de os indivíduos avaliarem os resultados dessa somente como perda de tempo. Essa afirmação de Cohen & Fink (2003) parece convergir com uma verbalização do participante D11, a respeito da etapa 4, quando afirmou que “acaba que eu lembro mais do almoço que da reunião”.

8.1.3 Predominaram percepções a respeito de fatores que dificultaram a comunicação durante as etapas 1, 2, 3 e 4

Foram construídas duas tabelas (Tabela 8.2 e 8.3) onde constam a distribuição das quantidades de percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos fatores que facilitaram e dos fatores que dificultaram a comunicação nas etapas 1, 2, 3 e 4, conforme a firma que integram. É possível notar na Tabela 8.2, que houve um total de quarenta e cinco percepções verbalizadas, por todos os onze participantes da pesquisa, a respeito de fatores que facilitaram a comunicação nas quatro etapas do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas. É relevante destacar na Tabela 8.2, que os participantes da indústria (D1 e G4) foram os que mais perceberam fatores facilitadores da comunicação e, além disso, foram os que perceberam a maior quantidade

Tabela 8.2 - Distribuição da quantidade de percepções verbalizadas pelos participantes, a respeito dos fatores que facilitaram a comunicação nas etapas 1, 2, 3 e 4, conforme a firma que integram

	Firma				Total
	A	B	C	D	
Quantidade de fatores facilitadores da comunicação percebidos pelos participantes de cada firma	22	7	2	14	45
Quantidade de participantes respondentes nas cinco etapas	2	5	1	3	11
Quantidade média de fatores percebidos e verbalizados por participante	11,0	1,4	2,0	4,7	4,1

média de fatores facilitadores nas etapas. Por sua vez, os participantes da firma de distribuição que mais perceberam fatores facilitadores, foram os da firma “D”. Esses perceberam um total de catorze fatores facilitadores e, em média, cada participante da firma “D” percebeu 4,7 fatores nessa direção. Portanto, os integrantes da indústria perceberam 2,3 vezes mais fatores facilitadores, que os participantes da firma de distribuição que mais fatores facilitadores identificaram.

Na Tabela 8.3 é possível notar que houve cento e três percepções verbalizadas a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação durante as quatro etapas do processo de aprendizagem. É relevante destacar nessa tabela que o participante que mais percebeu fatores que dificultaram a comunicação, foi o participante da firma de distribuição “C”, com um total de vinte e dois fatores identificados. Como média geral, os participantes das quatro firmas perceberam, cada um, 9,4 fatores que dificultaram a comunicação durante as quatro etapas. É relevante destacar que, em relação aos fatores que dificultaram a comunicação, os integrantes da indústria foram os que menos perceberam e verbalizaram esses fatores, tanto em termos absolutos quanto em termos médios. D1 e G4 perceberam um total de cinco fatores ou, em média, 2,5 fatores que dificultaram a comunicação nas quatro etapas do processo de aprendizagem.

Tabela 8.3 - Distribuição da quantidade de percepções verbalizadas pelos participantes, a respeito dos fatores que dificultaram a comunicação nas etapas 1, 2, 3 e 4, conforme a firma que integram

	Firma				Total
	A	B	C	D	
Quantidade de fatores que dificultaram a comunicação, percebidos pelos participantes de cada firma	5	47	22	29	103
Quantidade de participantes respondentes nas cinco etapas	2	5	1	3	11
Quantidade média de fatores percebidos e verbalizados por participante	2,5	9,4	22,0	9,7	9,4

É possível verificar, nas Tabelas 8.2 e 8.3, que os onze participantes do processo de aprendizagem identificaram maior quantidade de fatores que dificultaram a comunicação ou, mais precisamente, 129% mais fatores que dificultaram a comunicação, que fatores que

facilitaram a comunicação. Essa constatação parece confirmar a suposição de alguns autores (Argyris, 1992; Isaacs, 1993; Schein, 1993b; Macêdo et al, 2005) a respeito de haver mais problemas com a comunicação nas organizações, que comunicação efetiva ou “válida” (como denomina Schein). Para esses autores uma comunicação “válida” nas organizações pode promover e/ou facilitar a aprendizagem organizacional.

8.1.4 Os gestores da indústria perceberam com maior ênfase fatores que facilitaram a comunicação durante as etapas 1, 2, 3 e 4

Também é possível verificar nas Tabelas 8.2 e 8.3 que os participantes da indústria (D1 e G4) perceberam com maior ênfase os fatores que facilitaram a comunicação. Esses participantes perceberam a maior quantidade de fatores que facilitaram a comunicação (vinte e dois fatores) e a menor quantidade de fatores que dificultaram a comunicação durante as quatro etapas do processo de aprendizagem (cinco fatores). Essa constatação, de que os participantes da indústria perceberam insuficientemente fatores que dificultaram a comunicação nas quatro etapas, pode indicar que os participantes (a) buscaram insuficientemente informações a respeito de problemas na comunicação interfirmas, (b) verbalizaram somente fatores positivos de forma a “livrar a cara” ou, simplesmente, (c) que não perceberam problemas na comunicação. Caso os integrantes da indústria tenham buscado insuficientemente informações a respeito de aspectos relevantes da realidade (nesta pesquisa, aspectos da comunicação interfirmas), pesquisadores (Janis, 1982; Kubo & Botomé, 2001; Souza, Depresbiteris & Machado, 2004) argumentam que essa busca insuficiente é variável que (a) dificulta a aprendizagem (Kubo & Botomé, 2001; Souza, Depresbiteris & Machado, 2004) e (b) pode trazer como decorrência baixa probabilidade de resultados bem-sucedidos (Janis, 1982; Souza, Depresbiteris & Machado, 2004). Caso os integrantes da indústria tenham verbalizado mais fatores positivos, que fatores negativos, para “livrar a cara”, Argyris (1992) e Schein (1993b) argumentam que (a) isso é comum ocorrer nas organizações e (b) os resultados decorrentes desse tipo de ação são insatisfatórios para as organizações. Caso os integrantes da indústria tenham ignorado aspectos da comunicação interpessoal (ou interfirmas), parece claro que, em vista dos resultados produzidos na rede de firmas (ver Quadro 8.3), é necessário buscar capacitação nessa área.

8.1.5 A “confiança” entre comprador e fornecedor não determinou a “troca de informações pertinentes, compreensivas, precisas e oportunas”

No estudo de Claro & Claro (2004, p. 70, **negrito nosso**), esses autores consideraram válido o pressuposto de que “o comprador que **confia** em seu fornecedor troca informações pertinentes, compreensivas, precisas e oportunas, contribuindo para o planejamento e a resolução de problemas”. Contudo, o que pôde ser observado neste estudo é que a dificuldade de comunicar ou informar com “precisão”, “pertinência” ou “compreensivamente” parece ter tido mais relação com a inabilidade dos participantes em estabelecer uma comunicação efetiva, do que com a “confiança” entre comprador e fornecedor. No Quadro 8.2 estão apresentadas algumas percepções verbalizadas por diversos participantes a respeito de fatores que dificultaram a comunicação nas etapas 1, 2, 3 e 4. É possível notar nesse quadro que participantes identificaram como fatores que restringiram a comunicação o “ouvir inadequadamente” dos integrantes da indústria (D2, D11, G8, C6), o “falar inadequadamente” (D2, D3, D11, D9, G4, G7, G10), “negar comunicação” (G7, G8 e C12) e “justificar não resolução de problemas por meio de fatores indiscutíveis” (D11, G7, G8 e G10), entre outros. Esses e os demais fatores apresentados no Quadro 8.2 já foram identificados na literatura (Schein, 1999; MacKay, 2000; Pozo, 2002; Cohen & Fink, 2003; Macêdo et al, 2005) como fatores que limitam nossa capacidade de “trocar informações”. Em outras palavras, mesmo que indivíduos se esforcem para “trocar informações pertinentes, compreensivas, precisas e oportunas”, na maior parte das tentativas isso é apenas uma ilusão (Schein, 1999), tendo em vista uma série de variáveis que limita, enviesa, impede e dificulta a comunicação humana. Portanto, não basta haver confiança para “trocar informações” com os adjetivos descritos por Claro & Claro pois, também, é necessário que os indivíduos sejam capazes de estabelecer uma “comunicação válida” (expressão utilizada por Schein, 1993b) em ambiente organizacional.

Quadro 8.2 - Algumas características do aspecto "comunicação", que estiveram presentes durante as etapas 1, 2, 3 e 4 da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas

Categorias	Subcategorias
Ouvir inadequadamente	Não pedir sugestões (D2)
	Não perguntar opinião (D2)
	Não perguntar (D11, G8, D2)
	Opinião do distribuidor não tem importância (D11)
	Lançar produto sem ouvir distribuidores (D11)
	Não buscar informações com distribuidor (C6)
Falar inadequadamente	Falar excessivamente (D2, D11, D9, G4, G10)
	Falar imprecisamente (D11, D3, D9, D2, G7)
	Não compartilhar problemas (D11)
	Falar contraditoriamente (D2)
Falar impositivamente	Impor opinião da indústria a distribuidores (G7)
	Impor ações de venda ao distribuidor (C6, D11, G8)
	Impor ações de compra ao distribuidor sem conhecer contexto do mesmo (C12)
	Impor ações ao distribuidor (D2)
Falar insuficientemente	Conversar com indústria com pouca frequência (G8)
	Indústria não informa os distribuidores a respeito de aspectos relevantes da atuação conjunta (D2, D3)
	Indústria demora a dar respostas a participantes da distribuição (D2, C6)
Justificar não resolução de problemas por meio de fatores indiscutíveis	Justificar a falta de produto ao distribuidor culpando o excesso de estoque de outros produtos (G7, G8)
	Justificar a não resolução de problemas afirmando que os mesmos ou já foram corrigidos anteriormente ou serão corrigidos no futuro (G7)
	Justificar problemas na indústria "atacando" distribuidores (D11)
	Justificar a falta de produto ao distribuidor culpando a falta de matéria-prima (G10)
	Justificar a falta de produtos ao distribuidor culpando distribuidor de errar procedimentos que não errou (C12)
Negar comunicação	Negar conversa sobre preços com distribuidor (C12)
	Negar conversa a respeito de problemas de introdução de novos produtos (G7)
	Negar proposta de distribuidor antes de pedir esclarecimentos adicionais (G8)
Culpar outros	Integrantes da indústria culpavam outros integrantes da indústria por problemas que ocorriam (C6, C12)
	Indústria culpava distribuidores por problemas que ocorriam (C12)
Diferenças entre linguagens	Diferenças entre linguagem da indústria e linguagem do representante da distribuição (G10)
Temer falar	Temer falar para a indústria (D11)
Desconhecer informações	Desconhecer o mercado de lácteos (D2)
	Desconhecer informações de produtos (G7)
Resistir a mudança	Distribuidor resiste a mudar forma de atuação em novo cliente aberto (G4)

8.1.6 *Pedir feedback* pode ser tão importante para o aprendizado interfirmas quanto o “dar e receber feedbacks”

É possível observar nas etapas 1 e 2 do processo de aprendizagem da implementação de atividades do plano estratégico de mercado e vendas, que os participantes das firmas de distribuição perceberam características que dificultaram a comunicação com participantes da indústria durante a reunião como, por exemplo, (a) “planejar reunião inadequadamente”, (b) “ouvir inadequadamente”, (c) “falar excessivamente”, (d) “tempo insuficiente de reunião” e (e) “falar imprecisamente”. De acordo com Cohen & Fink (2003) esses fatores podem prejudicar a condução de reuniões e influenciar a produção de resultados insatisfatórios pelos indivíduos que participam de reuniões com essas características. Entretanto, ainda que os participantes das firmas de distribuição tenham identificado aspectos que deveriam ter sido superados por D1, após a conclusão de cada uma dessas etapas, os mesmos problemas de comunicação continuaram a ocorrer nove meses depois da etapa 1, na etapa 4 (comparar Quadros 3.6 e 4.6 com Quadro 7.6). Tendo em vista os resultados ruins que reuniões com as características citadas podem produzir, por que o diretor comercial (D1) não aprendeu com os erros cometidos durante as etapas 1 e 2? A resposta a essa pergunta não é simples e parece ser respondida, em parte, por três fatores. Primeiro, é possível verificar nos Quadros 3.8 a 3.11 e Quadros 4.8 a 4.11 que, após a conclusão das reuniões das etapas 1 e 2, predominou a ausência do “dar e receber” feedbacks interfirmas. Segundo, é relevante destacar a afirmação do diretor da firma de distribuição “B” (D9), quando questionado a respeito do motivo pelo qual não deu feedback a integrante da indústria na etapa 2. Para D9, “eu não dei feedback para eles porque **ninguém pediu feedback**, uma avaliação, absolutamente nada” (trecho de entrevista, negrito nosso). Terceiro, quando o participante D1 falou a respeito do aspecto feedback, esse sempre esteve relacionado ao feedback intrafirma, ou seja, entre os participantes da indústria. De acordo com o próprio D1, o feedback é “o que conduz uma empresa ou organização [...] É isso [o feedback] que tem que estar girando **dentro da indústria**” (trecho de entrevista, negrito nosso). Portanto, para o diretor comercial da indústria (D1), o feedback interfirmas não pareceu ser tão importante quanto o feedback intrafirma.

Entretanto, o *pedir feedback* interfirma parece ter influenciado a produção de, pelo menos um, bom resultado para a rede de firmas. Por exemplo, é importante notar uma decorrência positiva a respeito do *pedir feedback*, na situação onde integrantes da indústria

pediram feedback aos distribuidores a respeito da apresentação gráfica de embalagens de novos produtos. Nessa situação, ocorrida durante a etapa 2, os integrantes da indústria efetivamente *pediram feedback* a respeito da apresentação gráfica das embalagens de um novo produto, a pizza pronta congelada. Esse fato estimulou o participante D2 (diretor da firma de distribuição “B”) a identificar e verbalizar um problema na apresentação gráfica dessa. Os integrantes da indústria perceberam esse erro por decorrência da opinião emitida por D2 e, posteriormente, alteraram a apresentação gráfica da embalagem no lançamento do produto. O fato de a indústria ter modificado a embalagem do novo produto, antes de introduzi-lo no mercado, pode ter influenciado (a) as vendas do produto e (b) possíveis reduções de custos caso tivesse sido necessário, imediatamente após o lançamento do produto, re-estilizar a apresentação gráfica desse. Portanto, o *pedir feedback* pareceu ser relevante, nessa situação, para a produção de resultados significativos para essa rede de firmas. Contudo, mesmo que (a) o *pedir feedback* pareça influenciar a produção de resultados satisfatórios em redes de firmas e (b) a ausência do *pedir feedback* pareça retardar o processo de aprendizagem de comportamentos relevantes para conduzir reuniões, é necessário destacar que, na literatura (Schein, 1999; Bee & Bee, 2000; Macêdo et al, 20005) não há menção a respeito desse tipo de feedback. Normalmente, esses autores explicam somente o dar e o receber feedbacks.

8.1.7 “Feedbacks impositivos” parecem dificultar a aprendizagem e influenciar a produção de resultados insuficientes na rede de firmas

De acordo com Schein (1999), o feedback pode enfatizar três tipos de informação: “positiva”, “descritiva” e “negativa”. Contudo, o pesquisador observou em todas as etapas, mais predominantemente nas etapas 3a e 3b, a presença de feedback que enfatizou informação “impositiva”, ou seja, quando houve esse tipo de feedback quem o recebeu (a) não percebeu que o outro informava o que estava bom, (b) nem informava o que estava ruim e (c) nem descrevia uma situação problema. Quem recebeu o “feedback impositivo” percebeu sentenças de mando como, por exemplo, “você tem que vender” (D2), “mais volume de compras” (D3), “tem que vender” (D11) e “tem que comprar isso” (G8). Portanto, o “feedback impositivo” refere-se àquele feedback que enfatiza informação a respeito do que o outro deve fazer em relação a algo ou ao objetivo da rede de firmas.

É relevante destacar algumas decorrências possíveis relacionadas à existência de “feedback impositivo” interfirmas. Durante as etapas 1 e 2, tanto o presidente da indústria,

quanto o diretor comercial (D1) e o diretor industrial afirmaram que a indústria estava em uma nova fase, em que estaria voltada para o mercado, ou seja, atenderia as necessidades dos clientes. Entretanto, durante as etapas 3a e 3b, quando o gerente de vendas para a região sul da indústria (G4), responsável pela implementação dessa política verbalizada pela presidência e diretoria da indústria, **impôs** a compra de produtos aos distribuidores (nesse caso o “mercado” para a indústria), houve três decorrências sérias com esse tipo de atuação. Primeiro, a ação de G4 foi contraditória em relação àquilo que foi verbalizado pela direção da indústria, como sendo a nova política dessa, atender as necessidades do “mercado”. Como as firmas de distribuição são o “mercado” para a indústria em determinadas regiões, essa deveria atender as necessidades dos distribuidores. Segundo, a ação de impor algo ao distribuidor “falsificou” a realidade de vendas, pois, a compra de novos produtos da indústria, pelo distribuidor, não decorreu do atendimento de necessidades de clientes e/ou consumidores e, sim, do atendimento de necessidades da própria indústria. Terceiro, caso o distribuidor não conseguisse vender os produtos impostos pelos integrantes da indústria, o distribuidor poderia incorrer em prejuízos que, dependendo do grau, poderia inviabilizar a operação conjunta com a indústria. Algumas dessas decorrências podem ser observadas nos Quadros 5.6, 5.7 e 5.8, da etapa 3a, onde “receber feedback impositivo” (Quadro 5.6) combinado com “acúmulo de problemas não resolvidos” na introdução de novos produtos (Quadro 5.8) parece ter influenciado (a) prejuízo às firmas de distribuição e (b) a mudança do *status* do comportamento de distribuidores (D11 e G8) de (1) “promover vendas de novos produtos da indústria” para (2) “resistir a comprar novos produtos da indústria”. Em síntese, alguns distribuidores (D11 e G8) aprenderam que deixar de comprar da indústria, ou comprar menos, seria melhor para suas firmas.

8.1.8 Os gestores tenderam a dar feedbacks negativos e impositivos quando houve feedback interfirmas nas etapas 3a, 3b e 4

É possível observar nas etapas 3a, 3b e 4 do processo de aprendizagem da implementação do plano estratégico, que predominaram os “feedbacks negativos” e os “feedbacks impositivos”, a participante de outro setor de atividade (ver Quadros 5.4, 6.4 e 7.7). Isso foi percebido tanto pelos integrantes das firmas de distribuição (D2, D3, D11, G7, G8, G10, C6 e C12), quanto pelos integrantes da indústria (D1 e G4). É relevante notar que, para alguns participantes (C6 e C12), o dar feedback estava associado somente a informar problemas nas ações realizadas inadequadamente por indivíduos da indústria. Portanto, o dar

feedback estava associado às informações negativas da operação conjunta. Essa tendência de indivíduos (a) associarem o “dar feedback” a informar problemas nas ações do outro ou na firma em que o outro trabalha (“dar feedback negativo”) e (b) privilegiarem esse tipo de feedback no ambiente organizacional, parece confirmar as afirmações de Schein (1999) e de Bee & Bee (2000) de que há exageros na quantidade de feedbacks negativos existentes no ambiente organizacional. O exagero de feedbacks negativos ou impositivos parece ter sido sintetizado pela verbalização do participante G7, que lembrou uma fala do diretor comercial (D1) durante a etapa 4. De acordo com G7 houve “uma hora que o D1 falou assim: ‘Pô, vocês falaram tudo, tudo, só coisa ruim, será que nós não temos nada de bom nessa empresa?’” (G7, Quadro 7.7). É relevante notar que essa fala de D1, percebida por G7, também foi registrada pelo pesquisador durante essa etapa. Por sua vez, o diretor da firma de distribuição “B” (D2) percebeu, na mesma etapa 4, que os integrantes da indústria evidenciaram informações daquilo que estava ruim nas operações conjuntas, quando afirmou que esses integrantes “deram um feedback que eles não estavam satisfeitos, que o negócio estava ruim, que o distribuidor estava cada vez... que teria que mudar” (D2, Quadro 7.7).

8.1.9 Perceber informações de forma convergente parece indicar que há maior probabilidade de cooperação entre gestores de firmas de diferentes setores de atividade

É possível observar na Tabela 8.4, um total de doze categorias de informações que foram consideradas, pelos participantes das etapas 1, 2 e 4, como as mais relevantes dessas etapas. Dessas doze categorias de informações relevantes, verbalizadas por nove participantes das quatro firmas do subSAG, dez foram indicadas igualmente por participantes de duas firmas e duas informações foram indicadas igualmente por participantes de três firmas. É relevante notar que as duas informações percebidas como mais relevantes, simultaneamente, por participantes de três firmas foram (a) informações intimidadoras e (b) informações que evidenciaram aquilo que estava ruim nas operações conjuntas. Ou seja, as informações percebidas como mais relevantes, pela maior parte dos participantes, tiveram relação com aspectos ruins ou negativos de relacionamento. Além disso, parece importante destacar que os participantes das firmas “A” e “D” perceberam, praticamente, as mesmas categorias de informações como as mais relevantes nas etapas 1, 2 e 4. Esse fato contrasta com as percepções de informações mais relevantes percebidas pelos participantes das firmas “B” e “C”, que tenderam a perceber as mesmas categorias de informações como as mais relevantes.

Tabela 8.4 - Distribuição de percepções verbalizadas pelos participantes a respeito das informações mais relevantes nas etapas 1,2 e 4, por firma componente da rede de firmas

Categorias de informações mais relevantes	Firma			
	A	B	C	D
Possibilidade de expressar opiniões	X			
Informações intimidadoras		X	X	X
Informações a respeito de novos produtos		X		X
Informações que excluem			X	
Informações a respeito de mudança de atuação		X	X	
Informações contraditórias		X	X	
Informações descontextualizadas			X	
Informações que evidenciaram aquilo que estava ruim nas operações conjuntas	X	X		X
Informações a respeito de participação de mercado	X			X
Informações a respeito da estrutura organizacional da indústria	X			X
Informações a respeito de fornecimento de produtos	X			X
Informações a respeito de preços de produtos	X			X

É necessário destacar que em novembro de 2005, a firma industrial “A” oficializou a rescisão do contrato de trabalho conjunto com a firma de distribuição “C”. Essa firma atendia a região sul do estado de Santa Catarina, a partir da cidade de Palhoça até a divisa com o estado do Rio Grande do Sul. Tendo em perspectiva as dimensões geográfica e de atendimento a clientes localizados nessa região, fazia sentido que a firma de distribuição “B” – localizada em São José (município situado a 6 km de Palhoça) e trabalhando há quatro anos na venda de produtos alimentícios de outras indústrias na região sul do estado – assumisse as vendas nessa área. Entretanto, os gestores da firma industrial “A” optaram por selecionar a firma de distribuição “D” (localizada no município de Jaraguá do Sul – situada a 181 km de Palhoça e sem atendimento a clientes na área) para continuar o trabalho de vendas na região atendida anteriormente pela firma de distribuição “C”. Esses fatos parecem revelar que percepções convergentes entre gestores de firmas de diferentes setores de atividade, a respeito

de determinadas situações, podem indicar que há maior probabilidade de cooperação entre esses.

8.1.10 Gestores das firmas de distribuição identificaram mais problemas na execução das atividades do plano estratégico que o gestor da indústria

É possível observar na Tabela 8.5 a distribuição de freqüências de percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos principais problemas ocorridos durante as etapas 3a e 3b, por firma componente da rede de firmas. Vale notar a quantidade de problemas identificados e verbalizados pelos quatro participantes da firma de distribuição “B” (D2, G8, C6 e C12), a respeito das etapas 3a e 3b. Esses participantes identificaram sessenta e três problemas (ou aproximadamente 58% do total de problemas) e, em média, cada participante da firma de distribuição “B” identificou e verbalizou 15,8 problemas. Dos cento e nove problemas identificados pelos nove participantes, nas etapas 3a e 3b, o gerente de vendas da indústria para região sul percebeu e verbalizou nove problemas ou 8,3% do total de problemas. Mesmo se for considerado a quantidade média de problemas percebidos e verbalizados por participante, G4 percebeu aproximadamente 28% menos problemas que a média dos participantes das firmas de distribuição. Considerando esses dados e, ainda, que G4 foi o responsável pela coordenação da implementação das atividades propostas no plano estratégico, na região sul, parece possível afirmar que esse participante identificou poucos problemas durante as etapas 3a e 3b. E, perceber insuficientemente aspectos relevantes da realidade, pode trazer como decorrência baixa probabilidade de produção de resultados bem-sucedidos (Janis, 1982; Kubo & Botomé, 2001; Souza, Depresbiteris & Machado, 2004).

Tabela 8.5 - Distribuição de freqüências de percepções verbalizadas pelos participantes a respeito dos principais problemas nas etapas 3a e 3b, por firma componente da rede de firmas

	Firma				Total
	A	B	C	D	
Quantidade de problemas percebidos e verbalizados	9	63	14	23	109
Quantidade de participantes	1	4	1	3	9
Quantidade média de problemas percebidos e verbalizados por participante	9,0	15,8	14,0	7,7	12,1

8.1.11 Poucas verbalizações a respeito de ações conjuntas para solucionar problemas podem indicar insuficiente cooperação interfirmas

Como pode ser observado nos Quadros 5.9 e 6.9, das quatorze sínteses das percepções verbalizadas a respeito da avaliação das ações e decisões conjuntas para corrigir os principais problemas identificados nas etapas 3a e 3b, (a) sete verbalizações (dos participantes D2, D11, G8, C6 e C12) referiram-se à ausência de ações conjuntas para solucionar problemas; (b) duas verbalizações (dos participantes G7 e G10) referiram-se às ações interrompidas prematuramente; e (c) cinco verbalizações (dos participantes D3, G4 e C6), ou 35% das percepções verbalizadas pelos participantes, referiram-se às ações conjuntas com o objetivo de solucionar problemas. Portanto, parece possível afirmar que essa quantidade de verbalizações, a respeito de ações conjuntas para solucionar problemas (35% do total), é baixa quando relacionada ao total das quatorze percepções verbalizadas pelos participantes das diferentes firmas. De acordo com Cohen & Fink (2003, p. 326), em explicação a respeito de fundamentos da cooperação entre grupos, “quanto mais os grupos compartilham responsabilidades comuns de solução de problemas e de tomada de decisões, maior a probabilidade de que cooperem”. Conseqüentemente, o fato de haver poucas verbalizações a respeito de ações e decisões conjuntas para resolver problemas, nas etapas de execução de atividades do plano estratégico, pode indicar insuficiente cooperação interfirmas.

8.2 Resultados do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas parecem ter sido insatisfatórios para a rede de firmas

É possível observar no Quadro 8.3 um total de vinte e quatro resultados produzidos pelos gestores da indústria e das firmas de distribuição, no período de agosto de 2004 até fevereiro de 2006, que o pesquisador teve acesso e pôde confirmar. Desses vinte e quatro resultados, doze (50% do total) referem-se à indústria e doze (50% do total) referem-se às firmas de distribuição. Das informações dos doze resultados produzidos pelas firmas de distribuição, cinco (42% desses resultados) referem-se à firma de distribuição “B”, três (25%) referem-se à firma de distribuição “C” e quatro (33%) referem-se à firma de distribuição “D”.

Quadro 8.3 - Alguns resultados produzidos pelos integrantes da rede de firmas após nove meses do início da implementação de atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas

FIRMA INDUSTRIAL "A"
Mantém estável a participação das vendas no mercado de carnes congeladas na região sul, em volume (kg).
Diminui a participação das vendas no mercado de industrializados de carne na região sul, em volume (kg).
Agravamento do problema de falta de produtos para os distribuidores.
Aumenta investimentos para suprir demanda de mercado.
Decide atender lojas do varejo da região sul, acima de quatro <i>check-outs</i> , diretamente, sem a participação dos distribuidores.
Arrenda indústria que processava os produtos lácteos vendidos por esta firma aos distribuidores.
Muda estratégia de preços na região sul.
Abandona a implementação de quarenta e um relatórios mostrados na etapa 2, que os distribuidores deveriam utilizar.
Abandona a implementação da projeção de vendas semestral conjunta, apresentada na etapa 2.
Suspende o módulo de treinamento aos distribuidores apresentado na etapa 1.
Integra informações de finanças e informações do comercial da própria indústria.
Contrata firma de consultoria reconhecida nacionalmente para ajudar no processo de mudança organizacional.
FIRMA DE DISTRIBUIÇÃO "B"
Busca novos parceiros industriais.
Suspende o atendimento conjunto de novos clientes.
Suspende vendas dos novos produtos lácteos da indústria.
Aumento de custos de transação com a indústria.
Diminuição de vendas de produtos da indústria.
FIRMA DE DISTRIBUIÇÃO "C"
Abre novos clientes em sua região.
Aumento de custos de transação com a indústria.
Diminuição de vendas de produtos da indústria.
FIRMA DE DISTRIBUIÇÃO "D"
Busca novos parceiros industriais para aumentar vendas em outras regiões do estado de Santa Catarina.
Avalia estratégia de vendas dos produtos da indústria para aumentar participação no mercado.
Aumenta a quantidade de itens vendidos da indústria.
Aumento de custos de transação com a indústria.

Conforme pode ser verificado no Quadro 8.3, nove meses após o início da implementação do plano estratégico, as vendas dos produtos da indústria efetivadas pelas firmas componentes do subSAG, na região sul, diminuíram. Durante a etapa 4 do processo de aprendizagem da implementação do plano estratégico de mercado e vendas, D1 mostrou que a participação das vendas manteve-se estável no mercado de carnes congeladas, em torno de 1,7%, entre jan./fev. 2004 e jan./fev. 2005 (slide 9, documento “Desempenho firma ‘A’ e distribuidores”), porém, a participação de mercado nos produtos industrializados de carne, diminuiu de 4,2% para 3,9%, entre jan./fev. 2004 e jan./fev. 2005 (slide 17, documento “Desempenho firma ‘A’ e distribuidores”). Além disso, as vendas dos distribuidores “B” e “C” diminuíram nas áreas onde atuam por decorrência de fatores como, por exemplo, a falta de fornecimento de produtos da indústria a essas firmas de distribuição. Também é importante destacar que, de acordo com os registros descritivos realizados pelo pesquisador durante a etapa 4, todos os distribuidores dos três estados da região sul verbalizaram preocupação quanto ao problema de falta de produtos da indústria. Esse tipo de problema foi relatado pela primeira vez pelo participante D11 durante a reunião que aconteceu na etapa 1 (agosto de 2004) e agravou-se no decorrer dos nove meses seguintes à implementação do plano estratégico. O próprio diretor comercial da indústria (D1) reconheceu esse problema da seguinte forma:

Desde a primeira reunião, se você estiver aí anotado, eu sempre foquei a questão do planejamento de produção e atendimento, e isso ainda está numa fase que não conseguimos implementar de fato. [...] Nós mudamos, mexemos, mexemos e ainda não conseguimos dizer assim ‘ó, vai ter isso, isso e isso, nós vamos estar te entregando isso’. Por duas coisas ainda não conseguimos implementar esse planejamento: primeiro, vamos dizer assim, por nós até ainda não termos um mecanismo de controle e, segundo, a oscilação de mercado é muito grande. E o que acontece? Em um mês tu vende dez e no outro mês tu não vende nada. Ou vende dois, vende três ou vende cinco. Esse serrote aí ele tem que amenizar mais. Ele não pode. Ele tem que oscilar no máximo em dez por cento. Oscilando acima de dez por cento, não tem planejamento que você consiga adequar. (D1, trecho de entrevista).

Outro fator que influenciou o nível de vendas dos distribuidores está relacionado aos problemas com a introdução de novos produtos (ver Capítulo 5). Como pôde ser verificado pelas verbalizações de D11 (firma “C”) e G8 (firma “B”), apresentadas no Quadro 5.7, houve distribuidores que pararam de trabalhar com alguns desses novos produtos ou diminuíram as vendas desses produtos. Além disso, houve outros fatores que influenciaram o nível de vendas de acordo com as verbalizações dos participantes como, por exemplo, “indústria não conhece clientes dos distribuidores” (D11), “os preços de produtos não estão competitivos no mercado” (G7, G8, G10, C6) e “indústria não tem infra-estrutura logística para atender o

mercado” (D1, D2, D3, D9, D11, G4). O fato de a venda ter diminuído no período de janeiro de 2004 a fevereiro de 2005 mostra que, nem sempre, em relacionamentos interfirmas mais antigos (como é o caso das firmas de distribuição “B” e “D”, que operam conjuntamente com a firma industrial “A” há dezesseis anos), as ações conjuntas tendem a um maior êxito, como Claro & Claro (2004) pressupõe verdadeiro em sua pesquisa.

Um dos objetivos verbalizados por D1 desde a etapa 1 (12/08/2004), foi o de melhorar o relacionamento interfirmas por meio do “ouvir os distribuidores” e “aproximar os distribuidores da região sul da indústria”. Contudo, dezoito meses após o início do processo de “melhoria” do relacionamento com os distribuidores, (a) integrantes da firma de distribuição “B” buscaram novos parceiros industriais para produzir melhores resultados no mercado, (b) integrantes da firma de distribuição “D” também buscaram novos parceiros industriais para vender em outras regiões do estado de Santa Catarina, (c) a firma de distribuição “C” teve seu contrato rescindido com a indústria em março de 2006 e (d) os gestores da indústria decidiram atender as redes de supermercado diretamente (isoladamente), sem a intermediação dos distribuidores. Em síntese, das três firmas de distribuição, duas buscaram novas indústrias para formar parcerias e uma teve rescindido seu contrato de relacionamento. Além disso, gestores da indústria decidiram atender diretamente clientes do varejo, cessando, portanto, a operação conjunta nesses tipos de clientes. A partir desses resultados, parece que o relacionamento interfirmas piorou no decorrer da implementação do plano estratégico, mesmo que as firmas de distribuição “B” e “D” operassem em conjunto com a indústria há dezesseis anos. Esses resultados parecem divergir do pressuposto considerado verdadeiro por Claro & Claro (2004, p. 70) de que “uma vez estabelecida uma base de confiança as empresas aprendem que as ações conjuntas podem produzir melhores resultados do que ações isoladas, pautadas por interesses individuais”. O que ocorreu no subSAG contexto deste estudo foi na direção contrária da afirmação de Claro & Claro. É possível chegar a essa conclusão considerando que os gestores da indústria aprenderam que operar isoladamente pode trazer melhores resultados, visto que decidiram atender diretamente alguns tipos de clientes, que antes eram atendidos em conjunto com as firmas de distribuição. Por decorrência desses fatos, Claro & Claro necessitariam revisar e aprofundar a compreensão a respeito do pressuposto considerado por esses pesquisadores como verdadeiro, ou seja, o pressuposto de que a “base de confiança” resulta na aprendizagem de que “ações conjuntas produzem melhores resultados que ações isoladas”. Para assumir esse pressuposto como “verdadeiro”, Claro & Claro ainda teriam que definir com precisão qual o conceito de

“confiança” utilizado na pesquisa, quais comportamentos constituem a “base de confiança” ou, ainda, o que é e qual o processo para “estabelecer uma base de confiança” que gere os tipos de resultados esperados por esses pesquisadores.

Durante o processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico, alguns custos de transação aumentaram. Isso pôde ser constatado quando, pelo menos, um participante de cada firma da distribuição (D11, firma C; D2 e G8, firma B; D3, G7 e G10, firma D) percebeu que a indústria estava “transferindo custos de introdução de novos produtos” aos distribuidores sem as compensações financeiras necessárias. Especificamente nas transações entre indústria, firma de distribuição “B” e novos clientes, os custos de transação para a firma de distribuição “B” subiram em tal nível, que superaram as receitas com essas transações. Isso influenciou a decisão de D2 (diretor da firma “B”) de suspender o trabalho conjunto com a indústria em relação à abertura de novos clientes. O fato de alguns custos de transação terem subido para as firmas de distribuição nesse subSAG, diverge dos resultados previstos na literatura (Farina, 1999; Zylbersztajn, 1999c; Bialoskorski Neto, 2004; Chaddad, 2004) econômica para as transações cooperativas interfirmas. Nessa literatura é possível verificar que esses tipos de transações deveriam, em tese, propiciar diminuição em custos de transação das firmas participantes, contudo, isso não ocorreu.

Conforme pode ser observado no Quadro 8.3, os resultados do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas no plano estratégico foram divergentes daqueles objetivos (intenções) propostos por D1 (e demais estrategistas da indústria) verbalizados na primeira etapa desse processo. Por exemplo, (a) a participação de mercado da indústria baixou na região sul; (b) os problemas com falta de produtos aos distribuidores agravaram-se; (c) a indústria suspendeu ou abandonou a implementação de atividades como treinamento aos distribuidores, projeção conjunta de vendas e utilização de relatórios comuns de suporte à implementação de atividades do plano estratégico; (d) as firmas de distribuição “B” e “D” buscaram novas parcerias industriais; e (e) os custos de transação entre indústria e firmas de distribuição aumentaram. Influenciados por esses (e outros) resultados produzidos desde agosto de 2004, os gestores da indústria decidiram contratar, a partir de maio de 2005, uma firma de consultoria, reconhecida nacionalmente por sua qualidade, para ajudar nos processos de implementação do plano estratégico e de mudança organizacional.

**CONHECIMENTO INSUFICIENTE A RESPEITO DE INTERAÇÕES
COMPORTAMENTAIS DENOMINADAS DE *COOPERAÇÃO INTERFIRMAS* OU
TRANSACIONAR DE FORMA COOPERATIVA DIFICULTA A APRENDIZAGEM DA
IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS**

Identificar percepções de gestores, a respeito do processo de aprendizagem da implementação de atividades propostas em um plano estratégico, permitiu identificar alguns aspectos que parecem influenciar a transformação de conhecimento declarado na forma de plano estratégico, em resultados para quatro firmas que compõem um subSAG. Ficou evidenciado que essa transformação ainda é compreendida insuficientemente por pesquisadores que estudam aspectos da implementação de estratégias e da cooperação interfirmas. Por exemplo, é relevante notar que pesquisadores (Farina, 1999; Zylbersztajn, 1999c; Bialoskorski Neto, 2004; Chaddad, 2004; Claro & Claro, 2004) afirmam que a implementação de estratégias cooperativas interfirmas propicia às firmas que a implementam (a) menores custos de transação e (b) maiores oportunidades de vendas no mercado. Contudo, os resultados produzidos pelos participantes, das firmas que compõem o subSAG onde os dados foram coletados, indicam que alguns custos de transação subiram nessa rede de firmas. Portanto, implementar estratégias cooperativas interfirmas nem sempre resulta em menores custos de transação. Também pôde ser observado que pressupostos considerados verdadeiros por Claro & Claro (2004) a respeito de confiança e bons resultados, no estudo de elementos motivadores da colaboração em redes de firmas do setor de flores e plantas em vasos da Holanda, não foram verdadeiros na rede de firmas do setor de alimentos no litoral do estado de Santa Catarina. Essa divergência entre resultados apresentados nesta pesquisa e resultados apresentados por pesquisadores em outros estudos, parece indicar que há conhecimento insuficiente a respeito, entre outros, (a) da implementação de estratégias cooperativas interfirmas e (b) das características das interações sociais denominadas de *cooperação interfirmas* ou *transacionar de forma cooperativa*.

Há evidências em todas as etapas do processo de aprendizagem que houve insuficiente definição comum da situação, ou seja, participantes da indústria e participantes das firmas de distribuição dialogaram insuficientemente a respeito das características das situações vigentes à época da implementação do plano estratégico. De acordo com diferentes autores de estudos a respeito de aprendizagem (Janis, 1982; Schein, 1999; Kubo & Botomé,

2001; Souza, Depresbiteris & Machado, 2004), em diferentes contextos, quando há percepção insuficiente de uma situação por parte de um indivíduo (ou um grupo desses), a probabilidade de produção de resultados bem sucedidos diminui. E, efetivamente, os resultados produzidos pelos participantes da indústria e das firmas de distribuição, como decorrência do processo de aprendizagem ambientado nas firmas componentes do subSAG em foco, foram insatisfatórios (ver item 8.2, capítulo 8).

Como a insuficiente definição comum de certas situações parece ter influenciado o processo de aprendizagem dos participantes do subSAG, é relevante destacar momentos do processo de aprendizagem onde houve, inclusive, ausência de diálogo com o objetivo de caracterizar conjuntamente situações que vigiam à época. Por exemplo, conforme pôde ser verificado durante a reunião que ocorreu na etapa 1 (capítulo 3), em nenhum momento os integrantes da indústria perguntaram a respeito de quais seriam os objetivos dos distribuidores, em seus mercados. Ou seja, limitaram-se a verbalizar (a) os resultados da indústria naquele momento, (b) o que queriam dos integrantes das firmas de distribuição e (c) o que os integrantes da indústria fariam a partir daquela data (agosto de 2004). Portanto, não houve uma definição comum da situação e, sim, uma definição particular da situação da indústria na etapa 1. Essa etapa pode ser sintetizada por duas expressões: a “indústria informa” e os “distribuidores escutam”. Durante a etapa 2 (capítulo 4) ocorreram praticamente os mesmos problemas da etapa 1. Os integrantes da indústria informaram aos distribuidores (a) a respeito dos novos produtos a introduzir (produtos lácteos principalmente) e (b) a respeito da abertura de novos clientes; e os distribuidores “escutaram”. É relevante notar que, nessa etapa, os participantes D2 e D3 (diretores das firmas de distribuição “B” e “D”) tinham experiência prévia na venda de produtos lácteos, de indústrias concorrentes, há pelo menos dez anos. Porém, em nenhum momento, os integrantes da indústria perguntaram ou conheceram a experiência desses distribuidores com esses produtos. Talvez, por isso, problemas identificados na produção e venda de produtos lácteos, pelos distribuidores, já na etapa 2, persistiram a ocorrer mesmo após dezessete meses dessa reunião. Problemas que, provavelmente, poderiam ter sido prevenidos caso gestores da indústria tivessem conhecido adequadamente a experiência dos distribuidores D2 e D3 na área de laticínios. Além disso, é essencial destacar que todos esses comentários dos distribuidores não foram verbalizados para os participantes da indústria durante as reuniões das etapas 1, 2, 3a, 3b e 4.

Também há outras evidências de que houve insuficiente definição comum da situação entre os participantes das diferentes firmas do subSAG como, por exemplo, (a) as dúvidas a respeito da consecução dos objetivos das etapas 1, 2 e 4 (ver item 8.1.2); (b) as diferenças entre a quantidade de percepções dos participantes da indústria em relação aos participantes das firmas de distribuição (ver itens 8.1.3, 8.1.4 e 8.1.10); e (c) pouca quantidade de verbalizações a respeito de ações conjuntas para solucionar problemas (ver item 8.1.11).

Todas essas evidências de que houve insuficiente definição comum de situações vigentes na rede de firmas, ou seja, que houve insuficiente “troca de percepções” entre os participantes das diversas firmas a respeito do que ocorria e/ou ocorreu, também pode indicar que houve pouca cooperação interfirmas. De acordo com Cohen & Fink (2003), a quantidade de percepções compartilhadas nos grupos e o debate a respeito dessas percepções parece ser um indicador do grau de cooperação que há nos grupos.

A partir das percepções verbalizadas pelos participantes a respeito (a) dos fatores que facilitaram a comunicação, (b) dos fatores que dificultaram a comunicação, (c) dos feedbacks que ocorreram e (d) dos resultados produzidos pelos participantes nas quatro etapas do processo de aprendizagem, parece possível confirmar o que vários pesquisadores (Senge, 1990; Argyris, 1992, 2000; Isaacs, 1993; Michael, 1997; Catania, 1999; Schein, 1993b, 1999; Bee & Bee, 2000) argumentam a respeito da comunicação: que é um processo comportamental complexo que, quando compreendido insuficientemente, tende a gerar mais problemas que resolvê-los.

Há necessidade de estudos adicionais a respeito de aspectos do processo de comunicação entre integrantes de firmas que compõem redes de firmas e/ou de integrantes de firmas que precisam implementar efetivamente planos estratégicos. Por exemplo, no estudo de Hrebiniak (2006), um dos fatores que restringiram a implementação de estratégias tem relação com o compartilhamento inadequado de informações entre as pessoas ou unidades responsáveis pela implementação das estratégias. Nessa direção, Teixeira & Guerra (2002, p. 103) concluíram que houve “[...] alguns problemas de comunicação com as empresas participantes. Na verdade, mesmo contando com uma base reduzida, a idéia de uma rede de aprendizado e seus benefícios parece que não foi adequadamente transmitida e/ou captada por elas”. Ambos os problemas de comunicação identificados por Teixeira & Guerra (2002) e Hrebiniak (2006), como (a) o *compartilhamento inadequado de informações* e (b) *problemas*

de compreensão de informações, também foram identificados (de diferentes formas) nesta pesquisa.

Os resultados desta pesquisa estão limitados às três firmas de distribuição e à firma industrial onde os dados foram coletados. A região onde os distribuidores selecionados atuam está limitada ao litoral do estado de Santa Catarina e a implementação do plano estratégico ocorreu com outros distribuidores em todo o Brasil. Por isso, resultados muito diferentes podem ter ocorrido tanto na região sul, quanto no resto do país. Além disso, os resultados não são definitivos, pois a implementação das estratégias continuou após a coleta de dados para esta pesquisa. Deve ser considerado o recorte temporal, que foi de nove meses para a coleta de dados do processo de aprendizagem e dezessete meses para a coleta de dados de resultados desse processo. E, ainda, como a implementação de planos estratégicos demanda mudanças organizacionais que podem ocorrer lentamente em firmas grandes, como é o caso da firma industrial “A”, composta por mais de 9.000 funcionários, alguns resultados da implementação do plano estratégico, como os mostrados no Quadro 8.3, são parciais. Há possibilidade de que os resultados melhorem (ou piores) por decorrência dos aprendizados dos integrantes da indústria e/ou dos integrantes das firmas de distribuição, à medida que o processo de aprendizado evolui.

É relevante destacar que os dados referem-se a um ambiente interfirmas, entretanto, a implementação do plano estratégico também ocorreu em ambientes intrafirma. Por consequência, tanto os integrantes da indústria quanto os das firmas de distribuição, também trabalharam “internamente” para aprender a implementar estratégias. Por esse motivo, comparações entre resultados e processos de aprendizagem da implementação de planos estratégicos nesses dois ambientes (interfirmas e intrafirma), podem contribuir para o avanço do conhecimento a respeito da cooperação interfirmas (e intrafirma), no sentido de esclarecer aspectos favoráveis, desfavoráveis e complementares em um e outro ambiente.

O grupo de participantes pode ser considerado reduzido, principalmente em relação àqueles participantes da indústria e da firma de distribuição “C”. Parte desse problema com relação aos participantes da indústria é decorrente do acesso restrito a determinadas pessoas dessa firma, como o presidente ou o diretor industrial ou demais gerentes que auxiliaram no processo de implementação. Novas pesquisas em redes de firmas deveriam buscar “equilibrar” a quantidade de participantes entre as firmas de diferentes setores de atividade.

Em relação às firmas de distribuição, não foi permitido que o pesquisador entrevistasse o gerente da firma de distribuição “C”. E, ainda, o pesquisador tentou entrevistar o coordenador de vendas da firma de distribuição “D”, que foi o responsável pelas vendas em duas lojas de um novo cliente aberto por decorrência da implementação do plano estratégico. Contudo, no período de coleta de dados, esse participante mudou-se para Curitiba (PR) e não houve condições de entrevistá-lo, principalmente, por dificuldade de ajustar datas com o participante e o tempo necessário para conclusão da dissertação.

Com relação ao método de coleta de dados é relevante destacar dois fatores que podem ter limitado os resultados obtidos pelo pesquisador: (a) a forma como as perguntas de entrevista foram realizadas junto ao participante e (b) o tempo decorrido entre a ocorrência da etapa e a entrevista com o participante. Quanto à forma como as perguntas de entrevista foram realizadas, os entrevistados nem sempre parecem ter entendido os conceitos (como *feedback* ou *objetivo* ou *informações*) da mesma forma. Isso fez com que o entrevistador tivesse que explicar os conceitos aos entrevistados de diferentes formas, pois não levou definições escritas para que os mesmos pudessem ler. Portanto, parece melhor que o entrevistador entregue cada pergunta, uma por vez, por escrito, ao entrevistado e, após essa leitura, entregue também, por escrito, os conceitos ou definições ou significados daquilo que está na pergunta. Somente após esses procedimentos e a leitura do material escrito, que o entrevistador tiraria alguma dúvida remanescente do entrevistado e, então, a entrevista poderia iniciar. Quanto ao tempo decorrido entre entrevista e data da ocorrência da etapa, os participantes podem ter (a) esquecido percepções relevantes do que ocorreu e/ou (b) distorcido as lembranças do que aconteceu. Como o pesquisador participou de todas as etapas do processo de aprendizagem, quando houve distorção de alguma informação lembrada pelo participante, foi possível corrigir. Entretanto, caso o participante não tenha se lembrado de alguma percepção relevante a respeito do que ocorreu no processo de aprendizagem, no momento da entrevista, informações valiosas podem ter sido perdidas na coleta de dados. Por isso, entrevistas logo após a ocorrência da etapa, podem favorecer a coleta de maior quantidade de dados e dados mais fidedignos a respeito do que ocorreu.

Como pesquisador integrava uma das firmas do subSAG à época das entrevistas, isso pode ter influenciado os entrevistados, que integravam a firma industrial “A”, a verbalizar menos percepções daquilo que ocorreu. Além disso, o pesquisador pode ter

analisado e interpretado alguns dados coletados sob influência de algum viés seletivo, decorrente de pertencer a uma das firmas de distribuição.

O fato dos resultados produzidos pelos gestores da firma industrial e das firmas de distribuição terem sido insatisfatórios às firmas que compõem o subSAG em foco, pode estar relacionado ao pouco conhecimento de gestores e pesquisadores quanto aos comportamentos (ou às características desses) que podem efetivamente influenciar a produção de resultados significativos em redes de firmas. Alguns pesquisadores (Bialoskorski Neto, 2004) parecem ter identificado esse problema ao afirmar que a “coordenação de redes” nem sempre parece ser viável “por representarem um significativo aumento de custos de transação e coordenação, principalmente em função das características culturais e comportamentais” (Bialoskorski Neto, 2004, p. 34). Entretanto, esse autor não examina com maior profundidade, nesse estudo, aspectos importantes dessa afirmação. Por exemplo, quão significativo seria o aumento de custos de transação decorrente de interações comportamentais inadequadas? Ou, quais custos de transação aumentam (ou diminuem) por decorrência de quais tipos de interações comportamentais? Ou, ainda, quais características comportamentais dificultam a “cooperação em redes” ou “coordenação de redes”? Parece não haver respostas satisfatórias para essas perguntas, pois ainda há necessidade de avançar a produção de conhecimento científico a respeito das características constituintes das interações comportamentais chamadas de *cooperar*, *transacionar* e *coordenar*, que possam influenciar a produção de resultados necessários, relevantes e suficientes para indivíduos, firmas e comunidades.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.S.; BORGES-ANDRADE, J.E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, R.C., BORGES-ANDRADE, J.E., BASTOS, A.V.B. (orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. cap. 7, p. 237-275.
- ARGYRIS, C. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: Harvard Business Review. *Gestão do conhecimento*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 82-107.
- AUGIER, M.; MARCH, J.G. (Org.) *The economics of choice, change and organization: essays in memory of Richard M. Cyert*. Northampton (MA): Edward Elgar, 2002.
- BARRINGER, B.R.; HARRISON, J.S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.
- BASTOS, A.V.B.; GONDIM, S.M.G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, SP, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago./set. 2004.
- BASTOS, A.V.B.; LOIOLA, E.; QUEIROZ, N.; SILVA, T.D. Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In: ZANELLI, R.C., BORGES-ANDRADE, J.E., BASTOS, A.V.B. (orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. cap. 2, p.63-90.
- BEE, R.; BEE, F. *Feedback*. São Paulo: Nobel, 2000.
- BERTERO, C.O.; VASCONCELOS, F.C.; BINDER, M.P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, SP, v. 43, n. 4, p. 48-62, out./dez. 2003.
- BESSANT, J.; TSEKOURAS, G. *Developing learning networks*. Centrim. Brighton: University of Brighton, 1999. Working paper.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Intercooperação e estratégias de alianças: o caso das cooperativas do estado de São Paulo. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO, 4, 2004, Ribeirão Preto. *Intercooperação: redes e hierarquias*. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2004. p. 7-39.
- BITENCOURT, C. Aprendizagem organizacional: uma estratégia para mudança? In: BITENCOURT, C. (org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. cap. 1, p. 21-49.

BLISS, D.R. Escolha estratégica: levar a equipe executiva ao planejamento estratégico colaborativo. In: NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.S.; SHAW, R.B. (Orgs.). *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

BOOZ-ALLEN & HAMILTON. Um novo modelo para implementar a estratégia. In: JÚLIO, C.A.; SALIBI NETO, J. (Orgs.). *Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 135-142

BOTOMÉ, S.P. A noção de comportamento. In: FELTES, H.P.M. e ZILLES, U. (Orgs.). *Filosofia: diálogo de horizontes*. Caxias do Sul, EDUCS, Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001. p. 687-708.

BROMILEY, P. *The behavioral foundations of strategic management*. Malden (MA): Blackwell Publishing, 2005.

CAMPOS, V.F. *Gerenciamento pelas diretrizes*. 2ª ed. Minas Gerais: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CARNEIRO, T.C.J.; ARAUJO, C.A.F.S.; CARDOSO, P.A. Processo de implantação do *Supply Chain Management*: a experiência de duas empresas atuantes no Brasil. In: ENANPAD: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia (SP). Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.

CATANIA, A.C. *Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição*. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.

CHADDAD, F.R. Cooperative netchains in the U.S.: federations, marketing agencies in common and strategic alliances. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO, 4, 2004, Ribeirão Preto. *Intercooperação: redes e hierarquias*. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2004. p. 40-69.

CLARO, D.P.; CLARO, P.B.O. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, SP, v.44, n.4, p.68-79, out./dez. 2004.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, SP, v. 44, n. 4, p. 21-31, out./dez. 2004.

COASE, R.H. *The firm, the market, and the law*. Chicago: The University of Chicago Press, 1990.

COHEN, A.R.; FINK, S.L. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CORRÊA, H.L. Gestão de produção, operações e logística na nova economia: o que muda? In: FÓRUM NACIONAL DE LOGÍSTICA & SEMINÁRIO INTERNACIONAL, XI, Rio de Janeiro (RJ), 2005. Não publicado.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z.A.P. *Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo*. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

DORON R.; PAROT F. (orgs.) *Dicionário de Psicologia*. São Paulo: Ática, 2002.

DOWNEY, W.D. The challenge of food and agri products supply chains. *Proceedings of the 2nd conference on chain management in agrifood business*. The Netherlands: Wageningen Agricultural University, 1996.

FAGUNDES, A.J.F.M. *Descrição, definição e registro de comportamento*. 12ª ed. São Paulo: Edicon, 1999.

FARIA, R.N.; VIEIRA, J.G.V.; SOUZA, R.C. Brazilian papaya exports: phytossanitary standards by the United States. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAINS AND NETWORKS: ECONOMICS AND MANAGEMENT, 5, 2005, Ribeirão Preto, SP. *Anais eletrônicos...* Ribeirão Preto: PENSA, 2005. arquivo 195. CD-ROM.

FARINA, E.M.M.Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, M.S.; FARINA, E.M.M.Q.; GALAN, V.B. *O agribusiness do leite no Brasil*. São Paulo: PENSA/Milkbizz, 1999. cap. 1, p. 20-38.

FIOL, C.M.; LYLES, M.A. Organizational learning. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

GIBB, J.R. Defensive communication. In: KOLB, D.A.; RUBIN, I.M.; MCINTYRE, J.M. *Organizational psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall, 1971. cap. Interpersonal Communication, p. 213-218.

HREBINIAK, L.G. Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, v. 35, n. 1, p. 12-31, 2006.

HUFFMAN, K.; VERNON, M.; VERNON, J. *Psicologia*. São Paulo: Atlas, 2003.

HUYSMAN, M. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: SMITH, M. E.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 4, p. 81-99.

ISAACS, W.N. Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, v. 22, n. 2, p. 24-39, autumn 1993.

JANIS, I.L. *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1982.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Boston, v. 35, n. 1, p. 37-50, fall 1993.

- KIM, D.H. *Introduction to systems thinking*. Waltham (MA): Pegasus communications, 1999.
- KNIGHT, L. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. *Human relations*, v. 55, n. 4, p. 427-454, apr. 2002.
- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.
- KUBO, O.M.; BOTOMÉ, S.P. Ensino-aprendizagem: uma interação entre dois processos comportamentais. *Revista Interação*, Curitiba, PR, v. 5, p. 133-171, jan./dez. 2001.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LOIOLA, E; BASTOS, A.V.B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, SP, v. 7, n. 3, p. 181-201, jul./set. 2003.
- LOIOLA, E; BASTOS, A.V.B.; QUEIROZ, N.; SILVA, T.D. Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, R.C., BORGES-ANDRADE, J.E., BASTOS, A.V.B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. cap. 3, p. 91-144.
- MACÊDO, I.I.; RODRIGUES, D.F.; JOHANN, M.E.P.; CUNHA, N.M.M. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- MACKAY, I. *Como ouvir pessoas*. São Paulo: Nobel, 2000.
- MICHAEL, D.N. *Learning to plan and planning to learn*. 2nd ed. Virginia: Miles River Press, 1997.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. In: JÚLIO, C.A.; SALIBI NETO, J. (Org.). *Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 9-20.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 8ª ed. Brasília, DF: UNESCO, 2003.
- NADALINI, L.B. *Eficiência das relações contratuais de suprimento: caso do processamento de tomate no Brasil*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- NEVIS, E.C.; DIBELLA, A.J.; GOULD, J.M. Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, Boston, v. 36, n. 2, p. 73-85, winter 1995.
- NORTH, D.C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.

OAKS, S.; MARKHAM, B.; MEHLTRETTER, S. Os segredos da supply chain. *HSM Management*, v. 4, n. 46, p. 128-136, set./out. 2004.

OHMAE, K. *O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar*. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 22^a ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D.L. *Microeconomia*. 4^a ed. São Paulo: Makron books, 1999.

PORTER, M.E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 5^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M.E. What is strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, nov./dec. 1996.

POZO, J.I. *Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

PRANGE, C. Aprendizagem Organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: SMITH, M. E.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem*, São Paulo: Atlas, 2001. cap. 2, p. 41-63.

RESULTADOS: o executivo como catalisador de resultados. São Paulo: AMANA-KEY, ago. 1994.

ROBBINS, S.P. *Organization theory: structure, design, and applications*. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.

ROGERS, C.; ROETHLISBERGER, F.J. Barriers and gateways to communication. In: KOLB, D.A.; RUBIN, I.M.; MCINTYRE, J.M. *Organizational psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall, 1971. cap. Interpersonal Communication, p. 219-228.

ROQUETE, F.F.; TAVARES, M.C. *Estrutura e estratégia: Chandler revisitado*. Fundação Dom Cabral, Nova Lima (MG), dez. 2002. Working paper. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/pdf/CI0221.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2006.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.S. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, SP, v. 7, n. 3, p. 203-212, jul./set. 2003.

SADLER-SMITH, E.; SPICER, D.P.; CHASTON, I. Learning orientations and growth in smaller firms. *Long Range Planning Journal*, v. 34, p. 139-158, 2001.

SANDRONI, P. *Novíssimo dicionário de economia*. 2^a ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

SCHEIN, E.H. How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, v. 34, n. 2, p. 85-92, winter 1993a.

SCHEIN, E.H. On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, v. 22, n. 2, p. 40-51, autumn 1993b.

SCHEIN, E.H. Three cultures of management: the key to organizational learning. *Sloan Management Review*, Boston, v. 38, n. 1, p. 9-20, Fall 1996.

SCHEIN, E.H. *Process consultation revisited: building the helping relationship*. New York: Addison-Wesley Publishing, 1999.

SCHVARSTEIN, L. *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. 2ª ed. Buenos Aires: Paidós, 2002.

SENGE, P.M. *Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 4ª ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P.M. *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOUZA, A.M.M.; DEPRESBITERIS, L.; MACHADO, O.T.M. *A mediação como princípio educacional: bases teóricas das abordagens de Reuven Feuerstein*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2004.

SOUZA, S.O.; KLIEMANN NETO, F.J. Desenho e Análise da Cadeia Produtiva de Vinhos Finos Gaúchos. In: ENANPAD: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.

SUSSMAN, A. *Guia para o planeta Terra*. São Paulo: Cultrix, 2001.

TAVARES, M.C. *Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991.

TAVARES, M.C.; AMARAL, L.A.S. *Construção do conhecimento em estratégia e em competitividade: uma síntese*. Fundação Dom Cabral, Nova Lima (MG), ago. 2003. Working paper. Disponível em: <<http://www.domcabral.org.br/pdf/CI0305.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2006.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 93-105, out./nov./dez. 2002.

TROUT, J. *The power of simplicity: a management guide to cutting through the nonsense and doing things right*. New York: McGraw-Hill, 1999.

VIEIRA, J.G.V; FERREIRA JUNIOR, S.C.; YOSHIKAWA, H.T.Y. Collaborative planning, forecasting and replenishment: state of art in Brazil. VICS. Disponível em: <http://www.cpfr.org/documents/pdf/CPFR_in_Brazil.pdf>. Acesso em: 03 out. 2004. White paper.

WATSON, T.J. Organização e trabalho em transição: da lógica "sistêmico-controladora" à lógica "processual-relacional". *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 14-23, jan./mar. 2005.

WILLIAMSON, O.E. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O.E. (Org.). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. New York: Oxford University Press, 1995.

WILLIAMSON, O.E. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O.E.; MASTEN, S.E. (Org.) *The economics of transactions costs*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 1999.

WOLFF, S. Interações sociais em grupos homogêneos e heterogêneos em relação à formação profissional. 2003. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ZYLBERSZTAJN D.; NEVES M. F. (Org.). *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. *Ensino, pesquisa e consultoria: as múltiplas linguagens do profissional dos agronegócios*. São Paulo: PENSA-FIA-FEA-USP, 1999a. (Texto apresentado no VII curso Pensa de Agribusiness).

ZYLBERSZTAJN, D. *Economia das Organizações*. São Paulo: PENSA-FIA-FEA-USP, 1999b. (Texto apresentado no VII curso Pensa de Agribusiness).

ZYLBERSZTAJN, D. *Gerenciamento de sistemas agroindustriais*. São Paulo: PENSA-FIA-FEA-USP, 1999c. (Texto apresentado no VII curso Pensa de Agribusiness).

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN D.; NEVES M. F. (Org.). *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000a. cap. 1, p. 1-21.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das organizações. In: ZYLBERSZTAJN D.; NEVES M. F. (orgs.). *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000b. cap. 2, p. 23-38.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

NOME DO PARTICIPANTE

CARACTERÍSTICAS DO PARTICIPANTE

- 1) Qual sua formação acadêmica?
- 2) Qual seu cargo nesta firma?
- 3) Há quanto tempo está neste cargo?
- 4) Há quanto tempo trabalha nesta firma?
- 5) Você tem alguma experiência como professor, treinador ou multiplicador nesses últimos três anos? (Se sim, perguntar item 6 para respondente. Se não, passar para perguntas da etapa 1).
- 6) O que exatamente você fez como professor, treinador ou multiplicador?

Etapa 1 – Sensibilização a respeito da necessidade de mudança e de coordenação das ações das pessoas das diversas firmas, de forma a atingir os objetivos do plano estratégico de mercado e vendas.

- - - objetivos - - -

- 1) Quais eram os seus objetivos para essa reunião?
- 2) Quais foram os objetivos da reunião?
- 3) Os objetivos da reunião foram atingidos? SIM / NÃO / TENHO DÚVIDA. Por quê?

- - - informações - - -

- 1) Qual sua avaliação a respeito do modo como as informações foram apresentadas?
- 2) Quais informações apresentadas nessa reunião foram mais relevantes para você? Por quê?

- - - comunicação - - -

- 1) Quais fatores facilitaram a comunicação entre os coordenadores da reunião e os participantes? Por quê?
- 2) Quais fatores dificultaram a comunicação entre os coordenadores da reunião e os participantes? Por quê?

- - feedback - - -

- 1) Você deu algum feedback (Ex.: retorno ou avaliação de desempenho) a participante do outro setor de atividade? Por quê?
- 2) Descreva as ações que o outro mudou por decorrência do feedback que você deu.
- 3) Você recebeu algum feedback (Ex.: retorno ou avaliação de desempenho) a participante do outro setor de atividade? Por quê?
- 4) Descreva as ações que você mudou por decorrência do feedback recebido.

- - - decisões - - -

- 1) Você tomou alguma decisão em função dessa reunião?
- 2) Descreva as decisões tomadas.
- 3) Por que essas decisões foram tomadas?

Etapa 2 – Apresentação das atividades, propostas no plano estratégico de mercado e vendas, a serem executadas pelas pessoas integrantes das diversas firmas

- - - objetivos - - -

- 1) Quais eram os seus objetivos para essa reunião?
- 2) Quais foram os objetivos da reunião?
- 3) Os objetivos da reunião foram atingidos? SIM / NÃO / TENHO DÚVIDA. Por quê?

- - - informações - - -

- 1) Qual a sua avaliação a respeito do modo como foram apresentadas as informações do plano estratégico de mercado e vendas?
- 2) Quais informações apresentadas nessa reunião foram mais relevantes para você? Por quê?

- - - comunicação - - -

- 1) Quais fatores facilitaram a comunicação entre o coordenador da reunião e os participantes? Por quê?
- 2) Quais fatores dificultaram a comunicação entre o coordenador da reunião e os participantes? Por quê?

-- feedback --

- 1) Você deu algum feedback (Ex.: retorno ou avaliação de desempenho) a participante do outro setor de atividade? Por quê?
- 2) Descreva as ações que o outro mudou por decorrência do feedback que você deu.
- 3) Você recebeu algum feedback (Ex.: retorno ou avaliação de desempenho) a participante do outro setor de atividade? Por quê?
- 4) Descreva as ações que você mudou por decorrência do feedback recebido.

--- decisões ---

- 1) Você tomou alguma decisão em função dessa reunião?
- 2) Descreva as decisões tomadas.
- 3) Por que essas decisões foram tomadas?

Etapa 3 – Execução das atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas pelas pessoas integrantes das diversas firmas

--- 3a: INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS ---

--- comunicação ---

- 1) Descreva as diferentes formas ou maneiras de introduzir os novos produtos no mercado que você discutiu conjuntamente com o coordenador da indústria (ou distribuidor).
- 2) Quais fatores facilitaram a comunicação entre você e o coordenador da indústria (ou distribuidor)? Por quê?
- 3) Quais fatores dificultaram a comunicação entre você e o coordenador da indústria (ou distribuidor)? Por quê?

-- problemas --

- 1) Descreva os principais problemas que você identificou durante a execução das atividades para introduzir novos produtos.

- 2) Qual sua avaliação a respeito das ações e decisões conjuntas para corrigir esses problemas?

- - - feedback - - -

- 1) Você deu algum feedback (Ex.: retorno ou avaliação de desempenho) a participante do outro setor de atividade? Por quê?
- 2) Descreva as ações que o outro mudou por decorrência do feedback que você deu.
- 3) Você recebeu algum feedback (Ex.: retorno ou avaliação de desempenho) a participante do outro setor de atividade? Por quê?
- 4) Descreva as ações que você mudou por decorrência do feedback recebido.

- - - 3b: ABERTURA DE REDES DE SUPERMERCADOS - - -

- - - comunicação - - -

- 1) Descreva as diferentes formas ou maneiras de abrir novos clientes que você discutiu conjuntamente com o coordenador da indústria (ou distribuidor).
- 2) Quais fatores facilitaram a comunicação entre você e o coordenador da indústria (ou distribuidor)? Por quê?
- 3) Quais fatores dificultaram a comunicação entre você e o coordenador da indústria (ou distribuidor)? Por quê?

- - - problemas - - -

- 1) Descreva os principais problemas que você identificou durante a execução das atividades para introduzir novos produtos.
- 2) Qual sua avaliação a respeito das ações e decisões conjuntas para corrigir esses problemas?

- - - feedback - - -

- 1) Você deu algum feedback (Ex.: retorno ou avaliação de desempenho) a participante do outro setor de atividade? Por quê?
- 2) Descreva as ações que o outro mudou por decorrência do feedback que você deu.
- 3) Você recebeu algum feedback (Ex.: retorno ou avaliação de desempenho) a participante do outro setor de atividade? Por quê?
- 4) Descreva as ações que você mudou por decorrência do feedback recebido.

Etapla 4 – Avaliação dos resultados da execução das atividades propostas no plano estratégico de mercado e vendas

--- objetivos ---

- 1) Quais eram os seus objetivos para essa reunião?
- 2) Quais foram os objetivos da reunião?
- 3) Os objetivos da reunião foram atingidos? SIM / NÃO / TENHO DÚVIDA. Por quê?

--- informações ---

- 1) Qual sua avaliação a respeito do modo como as informações foram apresentadas?
- 2) Quais informações apresentadas nessa reunião foram mais relevantes para você? Por quê?

--- comunicação ---

- 1) Quais fatores facilitaram a comunicação entre o coordenador da reunião e os participantes?
- 2) Quais fatores dificultaram a comunicação entre coordenador da reunião e os participantes?

--- decisões ---

- 1) Você tomou alguma decisão em função dessa reunião?
- 2) Descreva as decisões tomadas.
- 3) Por que essas decisões foram tomadas?
- 4) Você participou da elaboração do plano estratégico de mercado e vendas da indústria?
- 5) Você leu o plano estratégico de mercado e vendas elaborado pela indústria?